



## TIIVISTELMÄ

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	2.11.2020
Tekijä	Lotta Eerikäinen	Sivumäärä	125 +liitteet
Otsikko	"Laulaen työtäs tee"- työntekijän sitoutuminen ravintola-alalla		
Ohjaaja(t)	KTT Elina Jaakkola, KTM Sini Nordberg-Davies		

### Tiivistelmä

Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta on parhaimmillaan yrityksille strateginen kilpailuetu, varsinkin palvelualoilla. Työntekijöiden sitoutuminen on vuosien saatossa laskenut radikaalisti ja etenkin täällä Suomessa ravintola-alaa vaivaa voimakas vaihtuvuus. Vaikka sitoutumista on niin akateemisissa kuin ammatillisissa kirjallisuudessa paljon tutkittu, on tutkimus pirstaloitunut eikä ole vain yhtä universaalia määritelmää tai yksimielisyyttä siitä, mitkä tekijät työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat. Sitoutumisen tutkimusta ei ravintola-alalta ole myös juurikaan tehty. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on tarkastella työntekijän sitoutumista ravintola-alalla ottaen huomioon työnantajien roolin ja ravintola-alan erityispiirteiden vaikutuksen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin tarkastelemalla työntekijöiden sitoutumista psykologisen merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteen kautta. Sisäisistä keinoista tarkasteluun valikoitui psykologinen työsopimus, työntekijä- ja työnantajabrändäys sekä ravintola-alalle ominaisia piirteitä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valikoitui ravintola-alan työntekijöitä, joilla oli useamman vuoden työkokemus alalta ja eri työnantajilta.

Tutkimuksen avulla saatiin syvempää ymmärrystä ja tietoa ravintola-alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tulokset antoivat moniulotteisempaa kuvaa työntekijän sitoutumisesta ja työnantajan toimien merkittävydestä sitoutumisen muodostumisessa. Ravintola-alan erityispiirteet joko vahvistivat tai heikensivät sitoutumista työntekijän elämäntilanteen mukaan. Tuloksissa korostui myös, että työntekijän sitoutuminen alkaa yksilöllisestä kokemuksesta, johon vaikuttavat niin työntekijän asenne, elämäntilanne kuin työnantajan toimet ja viestintä. Täten sitoutumista ei voida valtuuttaa tai pakottaa. Tulosten perusteella sitoutuminen on yksilöllistä ja organisaatiot, jotka haluavat sitouttaa paremmin työntekijöitään, tulisi heidän tuntea työntekijänsä, jotta sitouttamistoimet pystytään kohdistamaan oikein ja yksilöllisesti.

Avainsanat	Työntekijän sitoutuminen, psykologinen työsopimus, työntekijäbrändäys, työnantajabrändäys, ravintola-ala
------------	--







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **”LAULAEN TYÖTÄS TEE” - TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN RAVINTOLA-ALALLA**

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Lotta Eerikäinen

Ohjaajat:

KTT Elina Jaakkola

KTM Sini Nordberg-Davies

2.11.2020

Turku

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Johdatus tutkielmaan .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3</b>	<b>Tutkielman rakenne.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Työntekijän sitoutuminen käsitteenä.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....</b>	<b>16</b>
2.2.1	Merkityksellisyys .....	17
2.2.2	Turvallisuus .....	20
2.2.3	Saatavuus.....	23
<b>2.3</b>	<b>Sitoutumisen vaikutukset ja hyödyt .....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Psykologinen työsopimus.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Sisäinen brändäys .....</b>	<b>35</b>
3.2.1	Työntekijäbrändäys .....	36
3.2.2	Työnantajabrändäys .....	39
<b>4</b>	<b>RAVINTOLA-ALA .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>Ravintola-alalle ominaisia piirteitä .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Ravintola-ala Suomessa.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>Ravintola-alan erityispiirteet ja haasteet sitoutumisen näkökulmasta.....</b>	<b>47</b>
<b>4.4</b>	<b>Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä.....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSMETODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1</b>	<b>Tutkimuksen lähestymistapa .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>Aineiston keruu .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Aineiston analysointi.....</b>	<b>58</b>
<b>5.4</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>62</b>

<b>6.1 Työntekijän sitoutumisen muodostuminen .....</b>	<b>62</b>
6.1.1 Merkityksellisyys .....	62
6.1.2 Turvallisuus .....	69
6.1.3 Saatavuus .....	76
<b>6.2 Työnantajan toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen .....</b>	<b>83</b>
6.2.1 Psykologinen työsopimus .....	83
6.2.2 Työntekijäbrändäys .....	85
6.2.3 Työnantajabrändäys .....	87
<b>6.3 Ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen .....</b>	<b>89</b>
6.3.1 Henkilöstön vaihtuvuus .....	89
6.3.2 Työn epäsäännöllisyys .....	90
6.3.3 Matalapalkkaisuus .....	91
6.3.4 Kausiluonteisuus .....	92
6.3.5 Henkinen ja fyysinen kuormittavuus .....	93
6.3.6 Vuokratyövoiman käyttö .....	95
<b>7 TULOSTEN TARKASTELU JA REFLEKTOINTI .....</b>	<b>98</b>
<b>7.1 Työntekijän sitoutumisen muodostuminen .....</b>	<b>98</b>
<b>7.2 Työnantajan toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen .....</b>	<b>103</b>
<b>7.3 Ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen .....</b>	<b>106</b>
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>109</b>
8.1 Tutkielman teoreettiset johtopäätökset .....	109
8.2 Tutkielman liikkeenjohdolliset implikaatiot .....	112
8.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia .....	113
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>114</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>126</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Kirjallisuuden osa-alueet.....	9
Kuvio 2 Merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät .....	18
Kuvio 3 Merkityksellisyyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat tekijät.....	21
Kuvio 4 Merkityksellisyyteen, turvallisuuteen ja saatavuuteen vaikuttavat tekijät .....	23
Kuvio 5 Yksilöllisen psykologisen sopimuksen muodostuminen .....	31
Kuvio 6 Työntekijäbrändäysprosessi .....	37
Kuvio 7 Työnantajabrändäyksen viitekehys .....	40
Kuvio 8 Teoreettisen viitekehyyksen rakentuminen.....	42
Kuvio 9 Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	50

## TAULUKOT

Taulukko 1 Sitoutumisen määritelmiä .....	15
Taulukko 2 Sitoutumisen vaikutuksia.....	27
Taulukko 3 Psykologisen sopimuksen tyypit.....	34
Taulukko 4 Operationalisointitaulukko.....	55
Taulukko 5 Aineiston kuvaus.....	57





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielmaan

Viime aikoina on paljon uutisoitu siitä, että yritysten on vaikea löytää työntekijöitä. Osaavan työvoiman puute vaivaa jo hyvin suurta osaa yrityksiä toimialasta riippumatta. Elinkeinoelämän keskusliiton (2018) mukaan 67 % yrityksistä kokee vähintään jonkinasteisia ongelmia rekrytoinnissa. Työvoimapula voikin muodostua yrityksissä kasvun hidasteeksi tai jopa esteeksi. Työmarkkinat ovat muuttuneet työntekijälähtöisiksi, missä osaavat työntekijät voivat valita itse työnantajansa.

Kilpailu työntekijöistä onkin viime vuosikymmenenä kiristynyt merkittävästi, puhutaan jopa työnantajien välisestä sodasta lahjakkuuksista<sup>1</sup>. Uravaihtoehtoja osaajille on yhä enemmän, joten organisaatioiden on yhä haastavampaa houkuttaa ja sitouttaa heitä. (Mandhanya & Shah 2010, 43.) Samalla työurat yrityksissä ovat lyhentyneet entisestään. Työpaikkaa vaihdetaan useammin kuin pari vuosikymmentä sitten, jolloin työpaikkaa vaihdettiin 2–3 kertaa koko työuran aikana. (Gaddam 2008, 46.) Samaan aikaan sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on kuitenkin yksi yrityksen merkittävimmistä resursseista, joka oikein valjastettuna on yritykselle kestävä strateginen kilpailuetu (Kumar & Pansari 2016).

Varsinkin palvelualoilla kilpaileminen vaatii sen, että yritys kohtelee työntekijöitään arvokkaana resurssina. (Kumar & Pansari 2015, 68). Tutkimusten mukaan motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö suoriutuu työstään paremmin, parantaen yrityksen tuottavuutta (Eldor & Vigoda-Gadot 2017, 531). Vaikka työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen on yritysten kannalta tärkeää, ei työelämä varsinaisesti sitoutumista juurikaan edistä. Lähes viikoittain saamme lukea mediasta YT-neuvotteluista, lisääntyneistä pätkätoista ja oman osaamisen kehittämisen tärkeydestä. (Duunitori 2018a.) Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että sitoutuminen on merkittävästi alentunut maailmanlaajuisesti. (Shuck ym. 2011, 428) Tätä väitettä tukee Gallupin (2017) teettämä tutkimus, jonka mukaan vain 15 % maailman työntekijöistä ovat sitoutuneita työnantajansa. (Gallup.com 2017, 22.)

Täällä Suomessa ravintola-ala on yksi pahiten työvoimapulasta ja voimakkaasta henkilöstön vaihtuvuudesta kärsivistä aloista. Esimerkiksi Yle uutisoi kesäkuussa 2019 ravintola-alan kärsivän huutavasta työntekijäpulasta (Yle 2019). Syitä vaihtuvuudelle on monia, mutta suurimpina nähdään matalapalkkaisuus ja kausivaihtelut, mitkä

---

<sup>1</sup> Engl. war of talents

kuormittavat työntekijöitä niin henkisesti kuin fyysisesti. Samalla ala itsessään kärsii huonosta maineesta ja toimii nuorille monesti välivaiheena ennen siirtymistä muille aloille. (Pitkänen ym. 2009, 170–181.) Alaa vaivaava suuri henkilöstön vaihtuvuus omalta osaltaan viittaa työntekijöiden heikkoon sitoutumiseen.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ravintola-alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä pyritään tunnistamaan niitä sisäisiä keinoja, joilla organisaatiot pystyvät edistämään työntekijöidensä sitoutumista. Työntekijöiden sitoutuminen on ollut niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien keskuudessa suosittu aihe erityisesti 2000-luvulla ja aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia (Crawford ym. 2013, 57). Aiheen suosioista huolimatta ei työntekijän sitoutumiselle ole yhtä yhtenäistä universaalia määritelmää (Bridger 2015, 1) eikä yksimielisyyttä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Tutkimuksen lisääntyneenä on lista tekijöistä kasvanut suureksi ja kirjavaksi, joten selkeyttä aiheeseen tarvitaan. (Crawford ym. 2013, 57.) Myös vain pieni määrä tutkimuksia ovat tähän mennessä tutkineet organisaation toimia tai aktiviteetteja, kuten erityinen koulutus- ja viestintätoiminta, potentiaalisina sitoutumista muodostavina ja edistävinä tekijöinä. Näissä muutamissa tutkimuksissa on havaittu, että tällaisilla toimenpiteillä on mahdollisuudet vaikuttaa sitoutumistasoihin ja että niitä hyödyntämällä voivat työnantajat kehittää ja parantaa työntekijöidensä sitoutumista. (Bailey ym. 2017, 44.)

Suurin osa hotelli- ja ravintola-alan<sup>2</sup> keskittyvistä työntekijöiden sitoutumistutkimuksista on tehty organisaation tai sen edustamaan brändin näkökulmasta sekä hotellialasta (vrt. esim. Øgaard ym. 2008, Yang ym. 2015), mutta tutkimuksia ravintola-alasta tai alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ei juurikaan ole tehty. Lisäksi tutkimuksissa tutkimuskohteiksi ovat usein valikoituneet viiden tähden hotellit, joissa työntekijät ovat usein ylpeämpiä ja sitoutuneempia työhönsä, edustamaansa yritykseen ja sen brändiin (vrt. esim. Kimpakorn & Toquer 2010).

Tämä tutkielma pyrkii täyttämään osaltaan näitä tutkimusaukkoja ja hahmottamaan kokonaisvaltaista sitoutumista ravintola-alalla. Tutkielma pyrkii tarkastelemaan aihetta työntekijöiden näkökulmasta ottaen huomioon työnantajan roolin. Tämän avulla aiheesta saadaan moniulotteisempi kuva ja pystytään antamaan kehitysehdotuksia yrityksille, jotka kamppailevat sitoutumisongelmien parissa.

---

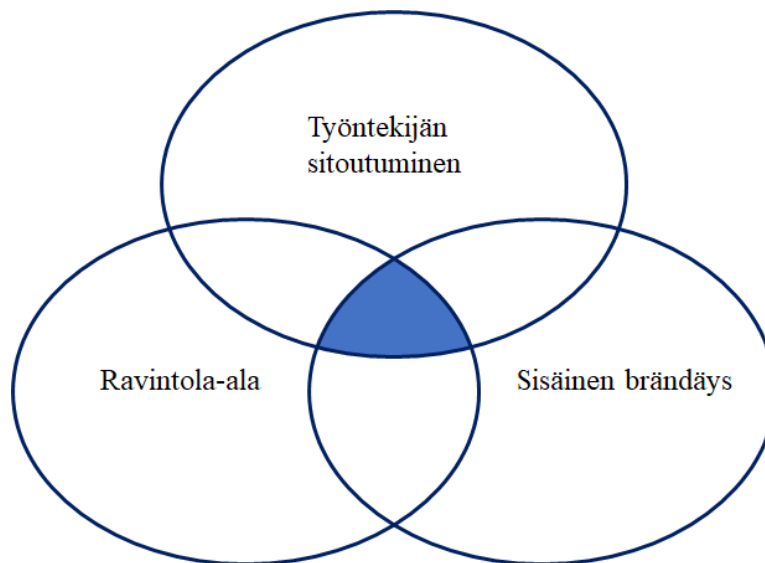
<sup>2</sup> engl. hospitality industry

## 1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ravintola-alalla. Aihetta tarkastellaan työntekijän näkökulmasta, mutta perehdytään myös työnantajan rooliin, jotta aiheesta saadaan tarpeeksi kattava kuva. Tutkielman tarkoitusta lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joiden avulla pyritään avaamaan tutkielman tarkoitus. Nämä tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työntekijän sitoutuminen muodostuu?
2. Miten työntekijän sitoutumista voidaan edistää organisaation sisäisin keinoin?
3. Miten ravintola-alan erityispiirteet ilmenevät työntekijän sitoutumisessa?

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu työntekijän sitoutumista, sisäistä brändäystä ja ravintola-alaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Eri tutkijoiden tulkintojen ja näkemysten kautta tarkastellaan työntekijän sitoutumista niin työhönsä kuin organisaatioon sekä sisäisen brändäyksen keinoja, joilla työnantaja voi edistää työntekijän sitoutumista. Näiden eri näkemysten perusteella pyritään vastamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja pyritään luomaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, jota tutkimuksen empiria osuus pyrkii tukemaan. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty tutkielman kannalta tärkeimmät kirjallisuuden osa-alueet, joiden pohjalta on tutkielman teoreettinen viitekehys muodostunut.



Kuvio 1 Kirjallisuuden osa-alueet

Tämän tutkielman keskeisimpiä käsitteitä on *työntekijän sitoutuminen*<sup>3</sup>. Työntekijän sitoutuminen on määritelty tutkielmassa mukaillen Bakkeria ym. (2011) Eldoria ja Vigoda-Gadotia (2017) työntekijän ja työnantajan välille syntyväksi vuorovaikutteiseksi suhteeksi sekä aktiiviseksi, positiiviseksi ja tyydyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi. Sitoutumista käsittelevässä kirjallisuudessa on havaittavissa erilaisia lähestymiskulmia. Näitä näkökulmia ovat muun muassa sitoutuminen yrityksen edustamaan brändiin<sup>4</sup> (ks. Kimpakorn & Toquer 2010) ja organisaatiositoutuminen<sup>5</sup> (ks. Allen & Meyer 1990). Tutkielman kannalta tärkein lähestymiskulma sitoutumiseen on työhön ja organisaatioon liittyvä työntekijän sitoutuminen, joka pohjautuu Kahnin (1990) psykologisten olosuhteiden teoriaan. Aiheen laajuuden vuoksi tarkastelusta rajataan pois brändiin liittyvä sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen, joiden on nähty olevan enemmänkin seuraus työntekijän sitoutumisesta. Sekaannusta saattaa lisäksi aiheuttaa employee commitment – käsite, jolle ei ole erillisiä määritelmiä ja jota varsinkin ammatillisessa kirjallisuudessa käytetään sekaisin employee engagement- käsitteen kanssa (vrt. Vance 2006).

Työnantajan roolia työntekijän sitoutumisen edistämisessä tarkastellaan sisäisen brändäyksen keinoin, joita tässä tutkielmassa ovat *psykologinen työsopimus*, *työntekijäbrändäys* ja *työnantajabrändäys*<sup>6</sup>. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan Rousseau (1995, 9) mukaan työntekijälle syntyviä uskomuksia ja odotuksia siitä, mitä työntekijä uskoo saavansa työnantajalta vastineeksi työpanoksestaan. Työntekijäbrändäys nähdään keinoksi, jossa työntekijöiden avulla luodaan mielikuvia yrityksestä ulkopuolisille sidosryhmille. Työntekijät toimivat ikään kuin brändin mainoskasvoina heijastaen brändin/yrityksen sanomaa ja arvoja. (Mangold ja Miles 2007, 424.) Työnantajabrändäys nähdään keinoksi sitouttaa työntekijöitä, jolloin työnantaja erottautuu edukseen kilpailevista työnantajista (Backhaus & Tikoo 2004, 502).

*Ravintola-ala* kuuluu vieraanvaisuusalaan, joka käsittää pääasiassa hotelli- ja ravintolapalvelut (Heikkinen ym. 2015). Suomessa alasta käytetään harvoin suomennosta vieraanvaraisuusala, vaan yleisemmin käytetty termi on hotelli- ja ravintola-ala tai majoitus- ja ravintola-ala. Alasta käytetään lisäksi matkailu- ja ravintola-alakäsitettä rinnakkain hotelli- ja ravintola-alan käsitteen kanssa. Matkailu- ja ravintola-alan määritelmässä mukaan lasketaan matkailu-, majoitus-, vapaa-ajan- ja ravintolapalvelut. (MaRa 2018a,

---

<sup>3</sup> Engl. employee engagement (sisältää suhteen sekä työhön engl. work engagement että organisaatioon

engl. organizational engagement (Schaufeli 2013, 15))

<sup>4</sup> Engl. brand commitment

<sup>5</sup> Engl. organizational commitment

<sup>6</sup> Engl. psychological contract, employee branding, employer branding

Heikkinen ym. 2015.) Alan laajuuden takia tässä tutkielmassa rajataan muut palvelut pois ja tarkastellaan yksinomaan ravintola-alaa. Suomen ravintola-alaa käsittelevässä alaluvussa on käytetty hotelli- ja ravintola-alan kirjallisuutta soveltuvin osin.

Tutkielman aihe on ajankohtainen ja liiketoiminnallisesti merkittävä, koska uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdyttäminen on kallista ja sitoutunut henkilökunta on merkittävä strateginen kilpailuetu. (Duunitori 2018b.) Tutkimuksesta tulevat hyötymään erityisesti Suomessa toimivat ravintola-alan yritykset, jotka olisivat kiinnostuneita parantamaan työntekijöidensä sitoutumista. Tulosten perusteella tehtyjen käytännön suositusten kautta yritykset saisivat konkreettisia neuvoja oman sitoutumista tukevan toimintansa kehittämiseen.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu kahdeksasta pääluvusta. Johdantoluvussa eli ensimmäisessä luvussa virittäydytään tutkielman aiheeseen, tutustutaan tutkimusaukkoihin sekä perustellaan, miksi kyseistä aihetta tulisi tutkia. Luvussa perehdytään tutkielman tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin sekä tutkielman kannalta tärkeimpiin käsitteisiin.

Toinen pääluku keskittyy työntekijän sitoutumiseen, sen eri muotoihin ja ulottuvuuksiin. Luvussa tarkastellaan sitoutumista työn ja organisaation näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan sitoutumista käsitteenä ja sen eri määritelmiä. Toinen alaluku johdattelee lukijan sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja sen muodostumiseen. Viimeisessä alaluvussa tutkitaan sitoutumisen vaikutuksia ja etuja niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tarkemmin, miten työnantaja voi sitouttaa työntekijöitään sisäisin keinoin markkinoinnin näkökulmasta. Luvussa tutustutaan tarkemmin psykologiseen työsuopimukseen ja sisäiseen brändäykseen. Sisäisen brändäyksen keinoista tarkastellaan työntekijä- ja työnantajabrändäystä.

Neljäs pääluku käsittelee ravintola-alaa niin yleisesti kuin tämänhetkistä tilannetta Suomessa. Luvussa perehdytään lisäksi ravintola-alan erityispiirteisiin sekä haasteisiin sitoutumisen näkökulmasta. Luvun viimeisessä alaluvussa 4.4 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Viidennessä luvussa syvennyttään laadulliseen tutkimukseen ja tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Luvussa esitellään ja perustellaan valitut menetelmät ja se, miten tutkimusaihetta on lähestytty. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa avataan kokonaisuudessaan,

miten tutkimusaineisto on kerätty, käsitelty ja analysoitu. Viimeinen alaluku käsittää tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnin, jotta varmistutaan, että tutkimus on toteutettu hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti.

Kuudes pääluku johdattelee tutkimuksen tuloksiin ja niiden analysointiin. Tutkimuksen tulokset on järjestelty tutkimuskysymyksiä ja teoreettista viitekehystä mukaillen. Tutkimustuloksien avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin eli siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ravintola-alalla.

Seitsemäs luku johdattelee lukijan tutkimustuloksien sekä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksien yhteneväisyyksiin ja eroavaisuuksiin. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja reflektoidaan jo tiedettyyn. Reflektoinnin avulla tutkimustuloksista pystytään tekemään johtopäätöksiä ja ammatillisia implikaatioita.

Kahdeksas luku käsittää tutkielman johtopäätökset, liikkeenjohdolliset implikaatiot ja tutkielman rajoitteet. Luvussa esitellään lisäksi yrityksille käytännön suosituksia, jotka on muodostettu teorian ja empiirisen aineiston pohjalta. Viimeisessä alaluvussa tutustutaan tutkielmasta esiin nousseisiin jatkotutkimusehdotuksiin ja tutkielman rajoitteisiin.

## 2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN

Viimeiset pari vuosikymmentä on työntekijöiden sitoutuminen ollut akateemisen kirjallisuuden ja johtajien mielenkiinnon kohteena (Kumar & Pansari 2015, 68). Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa, antavat yrityksilleen korvaamattomia kilpailuetuja, kuten korkeamman tuottavuuden ja matalamman työntekijöiden vaihtuvuuden (Vance 2006, 1). Tulkintoja työntekijän sitoutumisesta on lukuisia, mutta varsinaista yksiselitteistä universaalia määritelmää työntekijän sitoutumiselle ei ole. (Bridger 2015, 1.) Aiheen kasvavasta suosiosta kertoo myös tutkielman kirjoittamisen aikaan Google hakukoneen antama 518 miljoonan tulos hakusanalle ”employee engagement”<sup>7</sup> (Haku suoritettu 16.10.2020). Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumista tarkemmin.

### 2.1 Työntekijän sitoutuminen käsitteenä

Työntekijän sitoutumista voidaan luonnehtia työhön ja organisaatioon liittyväksi mielen-tilaksi, jolle on ominaista voimakkuuden, tyydyttävyyden, innostumisen ja omistautumisen tunne (Eldor & Vigoda-Gadot 2017, 526). Työntekijän sitoutuminen pohjautuu Kahnin (1990) kehittämään psykologisten olosuhteiden teoriaan. Kahnin (1990, 694) mukaan sitoutuminen on organisaation jäsenten oman itsensä valjastamista omiin työrooleihinsa. Työrooleissaan yksilöt ilmaisevat itseään fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti. Näiden työroolien voimakkuudet vaihtelevat, millä tarkoitetaan sitä, kuinka psykologisesti läsnä organisaation jäsenet ovat omissa työrooleissaan. Yksilöt kykenevät vaihtelevissa määrin käyttämään itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti omissa rooleissaan, vaikka he pitäisivät erillään oman itsensä ja esittämänsä työroolin. Mitä enemmän he antavat omasta itsestään rooliinsa, sen innokkaampia ja tyytyväisempiä he ovat esittämiinsä työrooleihin. (Kahn 1990, 962.) Sitoutumisen asteen ajatellaan sisältävän pitkäaikaisen emotionaalisen osallistumisen ja edeltävän väliaikaisempia työntekijöiden tunteita kuten työtyytyväisyys ja sitoutuminen<sup>8</sup> (Shuck ym. 2011 428).

Kahnin (1990, 964) mukaan henkilökohtaisella sitoutumisella ja henkilökohtaisella sitoutumattomuudella<sup>9</sup> viitataan käytökseen, jolla ihmiset tuovat henkilökohtaisen itsensä

---

<sup>7</sup> vrt. 45 miljoona tulosta vuonna 2015 (Bridger 2015, 1)

<sup>8</sup> Engl. commitment

<sup>9</sup> Engl. personal engagement, personal disengagement

esiin tai jättävät sen pois työroolinsa aikana. Näiden konseptien taustalla vallitseva ajatus on, että ihmiset tarvitsevat sekä itsensä ilmaisemista<sup>10</sup> ja oman itsensä työllistämistä<sup>11</sup> työelämässään (vrt. Maslowin (1954) tarvehierarkia). Kahn (1990, 700) määrittelee sitoutumisen psykologisin termein samanaikaiseksi työskentelemiseksi ja oman itsensä ilmaiseksi käyttäytymisessään, joka edistää suhdetta työhön ja muihin. Se on henkilökohtaista läsnäoloa fyysisellä, kognitiivisella ja emotionaalisella tasolla ja aktiivista täyttä suorituskäytä.<sup>12</sup> Eldor ja Vigoda-Gadot (2017) tiivistävätkin työntekijän sitoutumisen moniulotteiseksi, motivoivaksi käsitteeksi, joka kuvastaa työntekijän samanaikaista fyysistä, emotionaalista ja kognitiivista ilmaisua työelämässä.

Sitoutumisen fyysinen näkökulma koskee fyysisiä energioita, joita työntekijät käyttävät suorittaakseen organisaation arvostamaa käyttäytymistä lisäämällä ponnisteluja pitkällä aikavälillä. Emotionaalinen näkökulma käsittelee sitä, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä sekä heidän tarvitsemaansa emotionaalista energiaa, jota tarvitaan roolin emotionaalisten vaatimusten täyttämiseen. Kognitiivinen puoli viittaa työntekijän läsnäoloon, valppauteen ja tarkkaavaisuuteen työrooleissaan. (Eldor & Vigoda-Gadot 2017, 528.)

Vuosien saatossa on työntekijän sitoutuminen saanut useita erilaisia tulkintoja ja määritelmässä on havaittavissa samankaltaisia elementtejä. Valtaosa tutkijoista näkevät työntekijän sitoutumisen liittyvän työntekijän työhön, mielentilaan ja käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esitelty erilaisia määritelmiä sitoutumiselle sisältäen Kahnin alkuperäisen määritelmän työntekijän sitoutumisesta.

---

<sup>10</sup> Engl. self-expression

<sup>11</sup> Engl. self-employment

<sup>12</sup> Alkup.” the simultaneous employment and expression of a person’s preferred self in task behaviors that promote connections to work, personal presence (physical, cognitive and emotional) and active full performances”



Taulukko 1 Sitoutumisen määritelmiä

Määritelmän laatija(t)	Sitoutumisen määritelmä
<b>Kahn (1990)</b>	Samanaikaisesti työskenteleminen ja oman itsensä ilmaiseminen käyttäytymisessään, joka edistää suhdetta työhön ja muihin. Se on henkilökohtaista läsnäoloa fyysisellä, kognitiivisella ja emotionaalisella tasolla sekä aktiivista ja täyttä suorituskkyä.
<b>Schaufeli ym. (2002)</b>	Positiivinen, tyydyttävä, työhön liittyvä mielentila, jolle on ominaista voima, omistautuminen ja sulautuminen.
<b>Shuck &amp; Wollard (2010)</b>	Yksittäisen työntekijän kognitiivinen, emotionaalinen ja behavioristinen tunnetila kohdistettuna haluttuihin organisatorisiin lopputulemiin.
<b>Bakker ym. (2011)</b>	Aktiivinen, tyydyttävä, työhön liittyvä mielentila, johon sisältyy vahva samaistuminen organisaatioon ja itsensä ilmaiseminen.
<b>Kumar &amp; Pansari (2015)</b>	Moniulotteinen käsite, joka sisältää kaikki työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen eri puolet organisaatiota kohtaan.
<b>Eldor &amp; Vigoda-Gadot (2017)</b>	Dynaaminen ja dialektinen suhde (työntekijä - työnantajasuhde) sekä positiivinen ja tyydyttävä työhön liittyvä mielentila, jolle on ominaista voima, omistautuminen ja sulautuminen.

Kuten taulukosta on tulkittavissa, työntekijän sitoutumiselle ei ole yhtä ainoata tulkintaa tai määritelmää (vrt. esim. Shuck ym. 2011; Kumar & Pansari 2016). Tässä tutkielmassa sitoutuminen nähdään syntyvän työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa, koska todellisuudessa sitoutumista itse työhön ja työnantajaan on vaikea erotella toisistaan. Siten sitoutumisen nähdään olevan mielentila työtä sekä työnantajaa kohtaan. Tässä tutkielmassa työntekijän sitoutuminen määritellään Bakkeria ym. (2011) ja Eldoria ja Vigoda-Gadotia (2017) mukaillen työntekijän ja työnantajan välillä syntyväksi vuorovaikutteiseksi suhteeksi sekä aktiiviseksi, positiiviseksi ja tyydyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi.

## 2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijän sitoutumisen muodostuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työn ja/tai organisaation kanssa. Sitoutumiseen ja sen voimakkuuteen vaikuttavat muun muassa niin henkilön asenteet ja käyttäytyminen, mielentila kuin sisäiset ja ulkoiset motivaatiot. (Shuck ym. 2011; Stanley ym. 2013; Eldor & Gadot 2017.) Pinderin (2008) mukaan motivaatio on voima, joka energisoi käyttäytymistä (Lehtivuori 2019). Ryanin ja Decin (2001) mukaan sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan henkilöstä itsestään kumpuavaa halua toimia ja tehdä asioita. Tällöin itse toiminta koetaan mielenkiintoiseksi, tärkeäksi tai nautinnolliseksi. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan suorittamista jonkin erillisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, ylennys tai sosiaalinen hyväksyntä. Sitoutuminen ja motivaatio ovat samanlaisia siinä mielessä, että molemmat ovat käyttäytymistä ajavia voimia ja moniulotteisia. Henkilön motivaatiot ja tahto vaikuttavat taustalla sitoutumisen eri muotoihin ja voimakkuuteen. (Stanley ym. 2013.)

Alkuperäisen Kahnin (1990, 962) teorian mukaan sitoutumisen muodostumiselle tärkeimmät indikaattorit ovat *merkityksellisyys*, *turvallisuus* ja *saatavuus*<sup>13</sup>. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan tunnetta, että työ oli vaivan arvoista ja saavutukseen liittyy arvontunne. Työntekijä tuntee itsensä arvokkaaksi ja arvostaa muita työyhteisössä. Turvallisuudella viitataan kykyyn olla ensisijaisesti itsensä pelkäämättä negatiivisia seurauksia omaan minäkuvaansa tai uraansa. Työntekijä tuntee tilanteet turvallisiksi, luotettaviksi, selkeiksi ja ennalta-arvattavaksi. (Kahn 1990, 705.) Sitoutuakseen työntekijän tarvitsee luottaa työympäristöön tavoilla, jotka sallivat oman autenttisen itsensä syntymisen työympäristössä. (Shuck ym. 2011, 429). Saatavuudella tarkoitetaan työn suorittamiseksi tarvittavia fyysisiä, emotionaalisia ja psykologisia resursseja (Kahn 1990, 705). Resurssien saatavuus voidaan ymmärtää tarvikkeiksi, budjetin riittävyudeksi tai työvoiman riittävyudeksi tehtävän suorittamiseksi. Aineettomien resurssien saatavuus voidaan ymmärtää yksilön kyvykkyydeksi hoitaa työtehtäviä esim. riittävän koulutuksen kautta, yksilön persoonallisuuteen liittyviksi piirteiksi tai yksilön kykyyn hallita työtä ja elämän muita osia alueita<sup>14</sup>. (Shuck ym. 2011, 429.)

Vuosien saatossa on sitoutumisen muodostuminen saanut erilaisia tulkintoja kuten Schaufelin ym. (2002) viitekehys, jossa työhön sitoutuminen nähdään muodostuvan kolmesta ulottuvuudesta; voimasta, omistautumisesta ja uppoutumisesta<sup>15</sup>. Tässä mallissa

<sup>13</sup> Engl. meaningfulness, safety, availability

<sup>14</sup> Engl. work-life balance

<sup>15</sup> Engl. vigor, dedication, absorption

sitoutuminen nähdään burnoutin vastakohtana. Yksi tunnetuimmista sitoutumisen viitekehyksistä on Demeroutin ym. (2001) ja Bakkerin ja Demeroutin (2007) täydentämä työn vaatimusten ja voimavarojen malli<sup>16</sup>, jossa työn vaatimukset (esim. fyysiset vaatimukset, aikapaine, vuorotyö) johtavat uupumukseen ja voimavarojen puute johtaa sitoutumattomuuteen (esim. palaute, työn hallinta, sosiaalinen tuki) (Bridger 2015, 196.). Soanen ym. (2012) mallin mukaan työntekijöiden sitoutuminen muodostuu tiedollisesta, tunneperäisestä ja sosiaalisesta sitoutumisesta. Kumarin ja Pansarin (2016) sitoutumisen mallissa työntekijän sitoutuminen muodostuu työntekijöiden uskollisuudesta, samaistumisesta organisaatioon, suorituskyvystä, työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta<sup>17</sup>. Eldor ja Vigoda-Gadot (2017) näkevät sitoutumisen muodostuvan molemminpuolisesta vaihdannasta organisaation ja työntekijän välillä sekä työntekijän aktivoinnista. Työntekijän sitoutumisen muodostuminen nähdään aktiivisena prosessina, jossa työntekijät laittavat henkilökohtaisia energioita työhönsä ja ilmaisevat itseään työnsä kautta.

Tässä tutkielmassa sitoutumisen nähdään muodostuvan Kahnin (1990) psykologisten olosuhteiden teorian pohjalta ottaen huomioon työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin (Bakker & Demerouti 2007). Teorian tärkeimpiin indikaattoreihin; merkityksellisyteen, turvallisuuteen ja saatavuuteen sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin ja yhtymäpintoihin työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kanssa tutustutaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 2.2.1 Merkityksellisyys

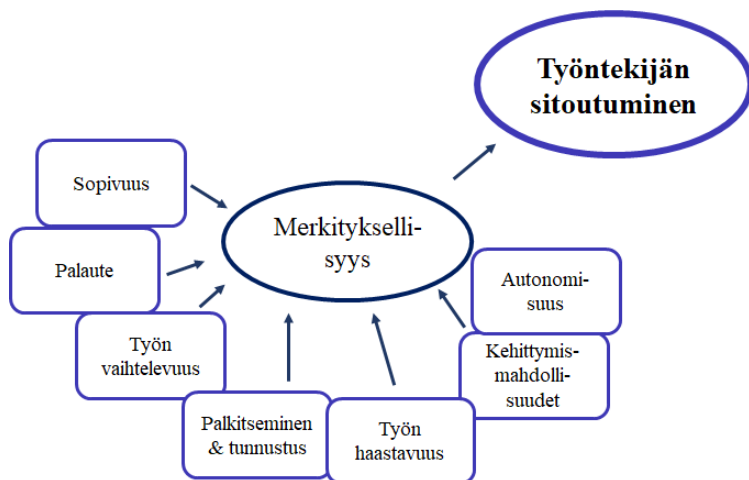
Kahn (1990, 703) mukaan kokemus psykologisesta merkityksellisyydestä liittyy tunteeseen työrooliin sijoitetun henkisen pääoman tuotosta. Yksilöt, jotka kokevat merkityksellisyyttä, kokevat olevansa arvokkaita ja hyödyllisiä eivätkä koe itseään pidettävän itsensä tänselvyytenä. Merkityksellisyyden puuttuminen liittyy yksilöiden tunteeseen siitä, että heiltä odotetaan vähän tai he kokevat saavansa hyvin vähän hyötyä panostuksestaan työrooliinsa (Crawford ym. 2013, 59.) Tutkimuksessaan Kahn (1990, 703) tunnistikin, että työntekijät aina alitajuntaisesti kysyvät itseltään, kuinka merkityksellistä minulle on tuoda itseäni tähän työrooliin? Kahnin mukaan (1992, 341) merkityksellisyyttä edistäviä tekijöitä ovat tehtävät, jotka ovat haastavia, selkeästi rajattuja, monipuolisia ja joissain määrin itsenäisiä. Meta-analyysissään Crawford ym. (2013) löysivät tekijöitä, jotka

---

<sup>16</sup> Engl. job demands-resources, JR-D

<sup>17</sup> Engl. commitment

sopivat teoreettisesti Kahnin kuvaukseen psykologisesta merkityksellisyydestä ja sen vaikutuksesta tehtävä- ja työrooleihin. Nämä merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät ovat autonomisuus, kehittymismahdollisuudet, työn haastavuus, palkitseminen & tunnustus, työn vaihtelevuus, palaute ja sopivuus, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 2).



Kuvio 2 Merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät

Hackmanin ja Oldhamin (1975) mukaan *autonomisuudella*<sup>18</sup> viitataan vapauteen ja itsenäisyyteen sekä työntekijän valtaan määritellä ja suunnitella työn suorittamiseksi käytettäviä menettelytapoja. Autonomisuus lisää työn merkityksellisyyttä, koska se tarjoaa tunteen työn hallinnasta ja omistamisesta (Kahn 1990, 706.) Autonomisuutta on myös tutkittu eniten sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Crawford ym. 2013, 59). Muun muassa Leiter ja Bakker (2010, 3) ja Shantz ym. (2013) ovat tuoneet esiin autonomisuuden ja sitoutumisen välisen vahvan yhteyden. Halbesleden (2009, 112) tunnisti meta-analyysissään autonomisuuden yhdeksi työn voimavaroista, joilla on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisessa.

*Kehittymismahdollisuudet*<sup>19</sup> ovat suunniteltuja panostuksia parantaa työntekijöiden tietoja, taitoja ja kykyjä, jotta työntekijä pystyy täyttämään työn ja asiakkaiden tarpeet sekä vaatimukset. Kehittymismahdollisuudet tekevät työstä merkityksellistä, koska ne tarjoavat tien työntekijöiden kasvuun ja itsensä toteuttamiseen. Samalla ne valmistavat työntekijät haastavampiin tehtäviin ja mahdollisesti sopivampiin rooleihin. (Crawford 2013, 61; Kahn 1990, 707.) Muun muassa Xanthopouloun ym. (2009, 241) tutkimuksen

<sup>18</sup> Engl. autonomy

<sup>19</sup> Engl. opportunities for development

mukaan työntekijät, jotka saavat mahdollisuuksia kehittyä, ovat sitoutuneempia ja sisäisesti motivoituneempia saavuttamaan työtavoitteensa. Kehittymismahdollisuudet nähdään yhdeksi työn voimavaroista (Crawford ym. 2010).

*Työn haastavuudella*<sup>20</sup> viitataan korkeaan työmäärään, laajaan työnkuvaan ja vastuullisiin työtehtäviin. Lazaruksen ja Folkmanin (1984) mukaan työn haastavuus nähdään motivoivana, koska se mahdollistaa hyvät suoritukset, hallinnan tunteen ja henkilökohtaisen kasvun. (Crawford 2013, 59.) Samalla se lisää yksilöille tunnetta siitä, että heiltä odotetaan paljon (Kahn 1990, 707). Bakkerin ja Sanz-Vergelin (2013) mukaan työn haastavuus on yksi työn vaatimuksista, jotka on ylitettävä oppimisen ja tavoitteiden saavuttavuuden kannalta. Muun muassa Crawfordin ym. (2010) tutkimuksessa nähtiin positiivinen yhteys työn haastavuuden (työn vastuullisuus ja työmäärä) ja sitoutumisen välillä.

*Palkitseminen ja tunnustus*<sup>21</sup> viittaa työstä saatuihin virallisiin palkkoihin, palkkioihin ja etuihin sekä epävirallisiin tunnustuksiin ja arvostuksiin, jotka tulevat organisaatiolta, työyhteisöltä tai asiakkailta (Crawford 2013, 61). Se edistää merkityksellisyyttä, koska se on suoraa ja epäsuoraa tuottoa yksilön panostuksesta työrooliinsa (Kahn 1990, 708.) Tutkimuksessaan Saks (2006) löysi positiivisen yhteyden sitoutumisen ja palkitsemisen sekä tunnustuksen kesken, kun se piti sisällään käsitykset palkasta, ylennykset, esimiesten kiitokset ja julkisen tunnustuksen. Kuitenkaan Kulikowskin ja Sedlakin (2020) mukaan yksistään palkalla ja rahallisilla palkitsemisilla ei nähty olevan positiivista yhteyttä sitoutumiseen. Crawfordin ym. (2010) mukaan palkitseminen ja tunnustus nähdään yhdeksi työn voimavarojen tekijöistä.

Hackmanin ja Oldhamin (1975) mukaan suurempi *työn vaihtelevuus*<sup>22</sup> mahdollistaa yksilöiden suorittaa monia erilaisia työtehtäviä. Se viittaa myös työsuorituksen aikana työntekijän käyttämiin moniin erilaisiin taitoihin ja kykyihin. Vaihtelevuus edistää merkityksellisyyttä, koska se antaa yksilöiden tuntee itsensä hyödyllisiksi, kun he pääsevät käyttämään laajempaa määrää henkilökohtaisia tietojaan, taitojaan ja kykyjään suorittaakseen työtehtävänsä (Kahn 1990, 708.) Shiraga ja Shirom (2009) kvalitatiivisessa tutkimuksessaan eivät huomanneet vaihtelevuuden lisäävän työntekijän sitoutumista (Shirom 2010, 77). Kuitenkin se nähdään olevan yksi työn voimavaroista, jotka tutkimusten mukaan lisää sitoutumista. (Hakanen & Roodt 2010, 87).

---

<sup>20</sup> Engl. opportunities for development

<sup>21</sup> Engl. rewards and recognition

<sup>22</sup> Engl. variety

*Sopivuus*<sup>23</sup> viittaa yksilön piirteiden ja työympäristön väliseen yhteensopivuuteen (May ym. 2004; Shuck ym. 2011). Työroolin sopivuus tarjoaa suuremman merkityksen, koska se antaa työntekijöiden käyttäytyä tavalla, joka on yhdenmukainen sen kanssa, miten he näkevät tai haluavat nähdä itsensä. Asemaa ja vaikutusvaltaa tarjoavat roolit antavat yksilöiden tuntea olevansa tärkeitä ja tarpeellisia. Samalla he kokevat, että heillä on valta muokata työympäristöään eikä vain reagoida siihen. (Kahn 1990, 708.) Muun muassa Crawfordin ym. (2010) tutkimuksessa sopivuus nähtiin työn voimavarana ja korreloivan positiivisesti sitoutumisen kanssa.

Hackmanin ja Oldmanin (1975) mukaan *palaute*<sup>24</sup> on suoraa ja tarkkaa tietoa työntekijöille heidän työsuorituksensa tehokkuudesta. Nämä tiedot, joiden perusteella palaute annetaan, ovat peräisin työn suorittamiseksi vaadituista työtehtävistä. Palaute voi tulla niin esimieheltä, kollegalta tai asiakkaalta (Crawford ym. 2013, 60). Bradley ym. (2016) tutkimuksessaan huomasivat negatiivisen asiakaspalautteen vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden käytökseen ja sitoutumiseen. Kahnin (1990, 708) mukaan palaute edistää psykologista merkityksellisyyttä, koska se mahdollistaa työntekijöille kasvun ja edistymisen arvioimisen sekä auttaa tuntemaan olonsa tunnetuksi ja arvostetuksi. Myös Halbesleden (2009) meta-analyysissään ja Xanthopoulou ym. (2009, 241) näkivät palautteen olevan yksi työn voimavaroista ja vaikuttavan merkittävästi työntekijän sitoutumiseen.

### 2.2.2 Turvallisuus

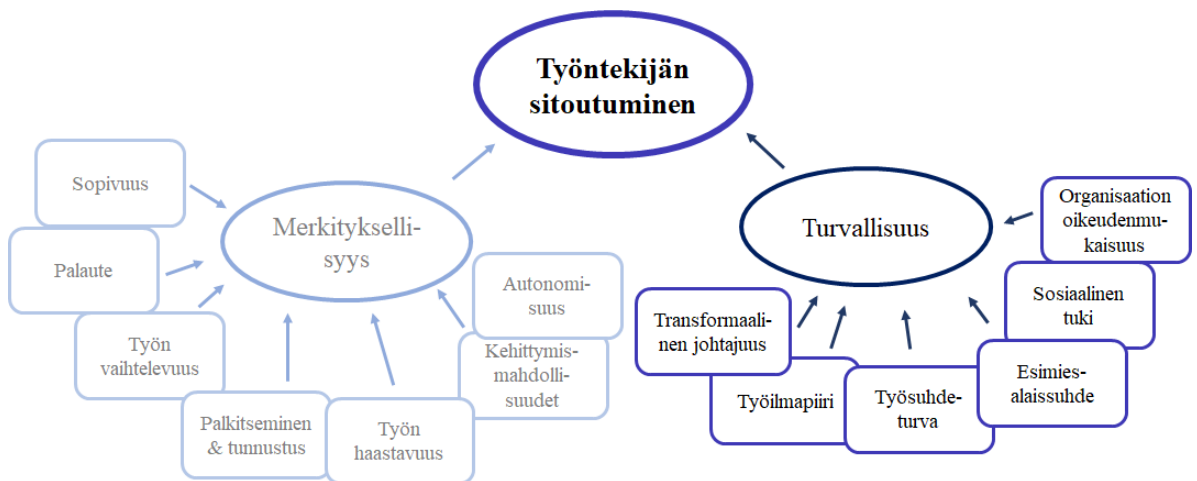
Kahnin (1990, 708) mukaan kokemus psykologisesta turvallisuudesta viittaa työntekijän tunteeseen olla kykeneväinen panostamaan ja antamaan itsestään työrooliinsa kokematta pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvaan, statukseen tai uraan. Kahnin (1992, 341) mukaan turvallisuuden tunnetta muokkaavat sosiaalisen järjestelmän elementit, kuten suhteet, ryhmät ja ryhmien välinen dynamiikka sekä normit. Yksilöt tuntevat turvallisuutta, kun tilanne töissä on luotettava, turvallinen, ennustettavissa ja selkeä. Tällöin työntekijät uskaltavat panostaa omaan työrooliinsa. Psykologisen turvallisuuden avaintekijöitä ovat ihmissuhteet, jotka antavat tukea, uskoa, avoimuutta ja joustavuutta. Crawford ym. (2013) löysivät meta-analyysissään tekijöitä, jotka vastaavat Kahnin (1990) esiin tuomiin avaintekijöihin. Nämä tekijät ovat transformaalinen johtajuus,

---

<sup>23</sup> Engl. fit

<sup>24</sup> Engl. feedback

työilmapiiri, työsuhdeturva, esimies-alaissuhde (LMX), sosiaalinen tuki ja organisaation oikeudenmukaisuus, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 3).



Kuvio 3 Merkityksellisyyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat tekijät

*Transformaalisella johtajuudella*<sup>25</sup> viitataan johdon tai johtajan tapaan johtaa alaisiaan. Transformaaliset johtajat motivoivat, inspiroivat ja kannustavat alaisiaan ylittämään itsensä pyrkiessään parempiin tuloksiin. (Crawford ym. 2013, 63.) Transformaalin johtamistavan nähdään erityisesti vaikuttavan työntekijän luovuuteen (Mahmood ym. 2019, 742.) Schoemakerin ja Kruppin (2015) mukaan transformaalisessa johtamistyyliässä korostuu eteenpäin suuntautunut ja muutosmyönteinen näkökulma sekä moraalinen ja etiikan tärkeys. Transformaallinen johtajuus edistää työntekijän psykologista turvallisuutta, koska se parantaa ja tukee avoimuutta uusia ideoita kohtaan (Crawford 2013, 63).

Glickin (1985) mukaan *työilmapiiri*<sup>26</sup> viittaa työntekijöiden käsityksiin työympäristöstään, joka koostuu sosiaalisista, organisatorisista ja tilanteellisista elementeistä. (Crawford ym. 2013, 64.) Työilmapiiri parantaa psykologista turvallisuutta, koska se tekee selkeäksi organisaation normit ja odotukset halutusta käyttäytymismallista. Nämä tekevät tilanteista ennustettavampia ja johdonmukaisempia. Ilmapiiri myös auttaa työntekijöitä ymmärtämään rajat toivotun ja ei-toivotun käyttäytymisen välillä sekä niiden seuraukset. (Kahn 1990, 712.) Muun muassa Shuck ja Reio (2014) sekä Menguc ym. (2017) tutkimuksissaan toivat esiin hyvän työilmapiirin positiivisen yhteyden työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Hyvä työilmapiiri nähdään myös yhtenä työn voimavaroista

<sup>25</sup> Engl. transformational leadership

<sup>26</sup> Engl. workplace climate

(Crawford ym. 2010). Kuitenkin May ym. (2004) huomasivat tutkimuksessaan, ettei kollegoiden välittämällä normeilla ole merkitystä työntekijän sitoutumiseen.

*Työsuhdeturvalla*<sup>27</sup> tarkoitetaan työntekijöiden kokemaa turvallisuuden tunnetta tulevaisuudesta kuten työpaikan tai organisaation pysyvyydestä (Crawford 2013, 65). Kahnin (1990, 713) mukaan työsuhdeturva edistää psykologista turvallisuutta, koska se muodostaa perustan käsityksille siitä, että työtilanteet ovat ennustettavissa ja eivät uhkaavia. Muun muassa Altinay ym. (2019) ja Giunchi ym. (2016) tutkimuksissaan huomasivat työpaikan epävarmuuden vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen.

*Esimies-alaissuhteella*<sup>28</sup> tarkoitetaan esimiesten ja heidän alaisten/seuraajien välisten suhteiden laatua, joka perustuu kahden osapuolen väliseen vaihdantaan ponnisteluista, resursseista ja tuesta (Altinay ym. 2019, 1527). Kahnin (1990, 714) mukaan korkealaatuinen esimies-alaissuhde edistää psykologista turvallisuutta, koska se ilmentää turvallisuutta tukevia ja luottamuksellisia suhteita, joiden avustuksella yksilöt voivat tuoda itseään työrooleihinsa pelkäämättä kielteisiä seurauksia. Mayn ym. (2004) ja Altinayn ym. (2019) mukaan esimies-alaissuhteella on merkittävä vaikutus työntekijän käsitykseen työpaikan turvallisuudesta. Kannustava esimies koetaan helposti lähestyttävänä, joka ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja tunteet sekä rohkaisee kehittämään uusia taitoja ja ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia.

*Sosiaalinen tuki*<sup>29</sup> viittaa työntekijöiden käsityksiin siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa työntekijän panostuksia ja välittää sen hyvinvoinnista. Nämä käsitykset syntyvät vuorovaikutuksessa organisaation, esimiesten ja kollegoiden kanssa. (Crawford ym. 2013, 63.) Sosiaalinen tuki edistää turvallisuuden tunnetta antamalla joustavuutta työntekijöille ottaa riskejä ja mahdollisuuden jopa epäonnistua ilman negatiivisia seurauksia (Kahn 1990, 715.) Sosiaalinen tuki nähdään myös yhtenä työn voimavaroista (Xanthopoulos ym. 2007). Muun muassa Bakker ja Demerouti (2007) ja Saks (2006) huomasivat tutkimuksissaan sosiaalisen tuen korreloivan hyvin positiivisesti sitoutumisen kanssa.

*Organisaation oikeudenmukaisuudella*<sup>30</sup> tarkoitetaan käsityksiä tulosten jakautumisen, toimintatapojen ja ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuudesta (Crawford ym. 2013, 65). Kahnin (1990) mukaan käsitykset oikeudenmukaisuudesta parantavat psykologisen turvallisuuden tunnetta lisäämällä oikeudenmukaisuutta ja minimoimalla huolia vallan ja resurssien jakautumisesta. Aiheesta on tehty varsin vähän tutkimuksia, mutta esimerkiksi

---

<sup>27</sup> Engl. job security

<sup>28</sup> Engl. leader-member exchange, LMX

<sup>29</sup> Engl. social support

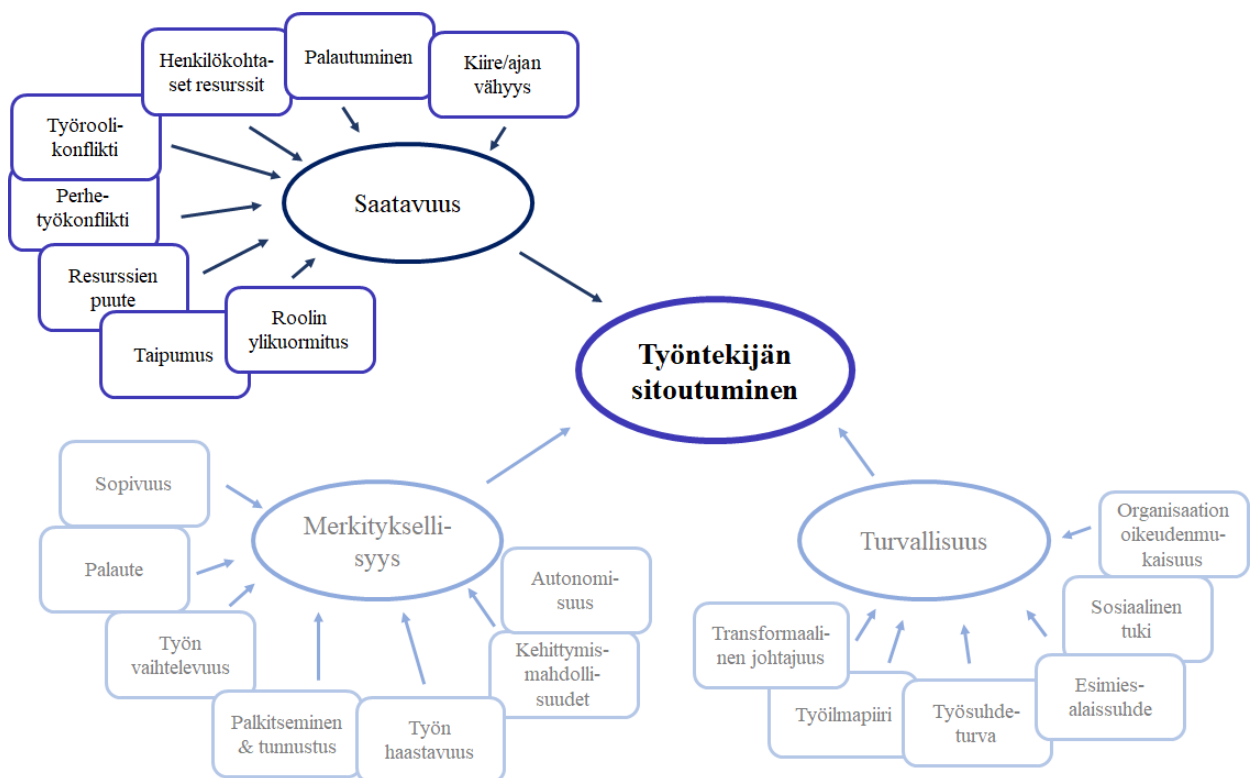
<sup>30</sup> Engl. organizational justice



Saks (2006) on tutkimuksessaan tuonut esiin organisaation oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen välisen positiivisen yhteyden.

### 2.2.3 Saatavuus

Kolmas merkittävä indikaattori työntekijän sitoutumisessa on saatavuus. Kahnin (1990, 714) mukaan kokemus psykologisesta saatavuudesta viittaa yksilön tunteeseen, että hän on tietyllä hetkellä valmis sitoutumaan henkilökohtaisesti. Saatavuuden tunnetta muokkaavat yksilön energiatasot, työn ulkopuolinen elämä ja ristiriidat (Kahn 1992, 341). Yksilöt, jotka ovat saatavissa, tuntevat olonsa kyvykkäiksi ja valmiiksi investoimaan fyysisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia resurssejaan työrooleihinsa (Crawford 2013, 66). Saatavuuteen vaikuttavat avaintekijät ovat työpaikan häiriötekijät, työntekijän henkilökohtaiset asiat sekä kyvykkyys jättää työroolia häiritsevät ärsykkeet työn ulkopuolelle (Kahn 1990, 714.) Crawford ym. (2013) tunnistivat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän saatavuuden tunteeseen. Nämä tekijät ovat roolin ylikuormitus, yksilön taipumus, resurssien puute, perhe-työkonflikti, työroolikonflikti, palautuminen sekä kiire/ ajan vähyys, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 4).



Kuvio 4 Merkityksellisyyteen, turvallisuuteen ja saatavuuteen vaikuttavat tekijät

*Roolin ylikuormittumista*<sup>31</sup> ilmenee, kun työntekijällä on liian paljon työtehtäviä käytettävään aikaan nähden tai kun työntekijä kokee, ettei hänen taitonsa tai koulutuksensa riitä työtehtäviensä suorittamiseen (Crawford 2013, 67). Ylikuormitusta tapahtuu, kun yksilön oletetaan suorittavan useita rooleja samanaikaisesti. Kukin rooli vaatii tietyn resurssin, joten yksilö ei pysty valjastamaan jokaista tarvittavaa resurssia samanaikaisesti. (Altinay ym. 2019, 1528.) Tämä voi laukaista työntekijässä pelon, turhautuneisuuden ja vihan tunteita ja saada yksilön tuntemaan kyvyttömyyttä täyttää vaadittavia työtehtäviä. Roolin ylikuormitus nähdään myös yhtenä työn vaatimuksista. (Crawford ym. 2010.) Ylikuormitus vähentää työntekijän panostamaa fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista energiaa työrooliinsa ja tätä kautta psykologista saatavuutta (Kahn 1990, 715).

*Taipumuksella*<sup>32</sup> viitataan yksilön persoonallisuuden ominaispiirteisiin tai yleisiin taipumuksiin kokea eri tunnetiloja. Tutkituimmat taipumukset ovat tunnollisuus sekä positiivinen ja negatiivinen affektiivisuus. (Crawford ym. 2013, 70.) Tunnollisuus viittaa käytöksellisiin taipumuksiin ja on yksi Big Five- persoonallisuuspiirteistä (ks. McCrae & Costa 1987). Tunnolliset työntekijät ovat luotettavia, ahkeria ja pyrkivät asettamaan selkeät tavoitteet sekä ponnistelevat sitkeästi ja organisoidusti saavuttaakseen ne (Agarwal & Gupta 2018, 358). Positiivinen affektiivisuus viittaa yksilön taipumukseen tuntea innostuneisuutta, aktiivisuutta, onnellisuutta ja valppautta. Negatiivisella affektiivisuudella viitataan taipumukseen tuntea haluttomuutta, inhoa, syyllisyyttä, pelkoa tai hermostuneisuutta. (Bledow ym. 2011, 1248.) Taipumukset vaikuttavat psykologiseen saatavuuteen, sillä tasolla kun yksilö niitä kokee (Kahn 1990, 716).

*Resurssien puute*<sup>33</sup> tarkoittaa tilanteita, joissa työtehtäviä on vaikeampi tai mahdoton suorittaa puuttuvien tai viallisten välineiden vuoksi. Myös puuttuvat tai vanhentuneet tiedot lasketaan resurssien puutteeksi. (Sonnetag 2003.) Kahnin mukaan (1990, 705) resurssien puute vähentää psykologista saatavuutta, sillä ne imevät fyysistä ja emotionaalista energiaa, jota muuten voitaisiin käyttää työrooliin. Useat tutkimukset ovat todistaneet, että työskentely fyysisesti epäsuotuisissa tai vaikeissa olosuhteissa, jotka aiheuttavat ruumiille tarpeetonta fyysistä rasitusta, vähentävät sitoutumista ja se nähdäänkin yhtenä työn vaatimuksista (Hakanen ym. 2008; Crawford ym. 2010).

*Perhe-työkonflikti*<sup>34</sup> viittaa työroolin ja perheen sopimattomuuteen. Konfliktilla tarkoitetaan perherooliin liittyvät vaatimuksia, aikaa ja rasitusta, jotka häiritsevät työhön

---

<sup>31</sup> Engl. role overload

<sup>32</sup> Engl. disposition

<sup>33</sup> Engl. resource inadequacies

<sup>34</sup> Engl. family-work conflict

liittyvien vastuiden suorittamista ja toisin päin, jos työroolin vaativuus häiritsee perhe-  
roolia. (Crawford 2013, 68.) Konflikti vähentää psykologista saatavuutta, koska vaati-  
mukset häiritsevät työntekijöitä tiettyyn pisteeseen asti, jolloin he vähentävät panostus-  
taan työrooliinsa (Kahn 1990, 716). Tutkimuksessaan Zhao & Ghiselli (2016) huomasivat  
työn hotelli- ja ravintola-alalla lisäävän perhe-työkonfliktia ja vähentävän työntekijöiden  
sitoutumista. Saman kaltaisiin tuloksiin tuli meta-analyysissään Halbesleben (2009, 112),  
joka huomasi perhe-työkonfliktin vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen ja olevan yksi  
työn vaatimuksista työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa.

Rizzo ym. (1970) mukaan *työroolikonfliktia*<sup>35</sup> ilmenee silloin, kun esimiesten, työ-  
tovereiden tai asiakkaiden odotukset työntekijän käyttäytymisestä ovat epä johdonmukai-  
sia (Crawford 2013, 67). Konflikti vahingoittaa psykologista saatavuutta johdattamalla  
työntekijän uskomaan, että hän ei voi samanaikaisesti tyydyttää kaikkia ristiriitaisia vaa-  
timuksia millään ponnistuksella (Kahn 1990, 716), mikä aiheuttaa työntekijässä levottomuutta ja turhautumista (Crawford ym. 2010, 837). Tutkimuksessaan Crawford ym.  
(2010) havaitsivat työroolikonfliktin vähentävän työntekijän panostusta työtehtäviensä  
täyttämiseen ja olevan yksi työn niistä vaatimuksista, jotka vähentävät sitoutumista.

*Henkilökohtaisilla resursseilla*<sup>36</sup> tarkoitetaan työntekijän kokemaa kykyä hallita ja  
vaikuttaa työympäristöönsä. Sillä viitataan usein myös työntekijän sinnikkyuteen. (Xanthopoulou ym. 2007.) Kahnin (1990, 714) mukaan henkilökohtaiset resurssit vahvistavat  
saatavuutta, koska ne lisäävät työntekijän itsetuntoa ja varmuutta siihen, että hänellä on  
kykyä vaikuttaa ja neuvotella työtehtävistään ja rooleistaan. Henkilökohtaisista resurs-  
seista tutkituimpia ovat omat kyvykkyydet, organisaatiopohjainen itsetunto ja opti-  
mismi<sup>37</sup> (Crawford ym. 2013, 71). Esimerkiksi tutkimuksissaan Xanthopoulou ym.  
(2007; 2009) huomasivat kaikkien kolmen henkilökohtaisen resurssin ja sitoutumisen po-  
sitiivisen yhteyden.

*Palautuminen työstä*<sup>38</sup> on tärkeä tekijä työntekijän sitoutumisessa. Palautumisella  
viitataan työntekijän kykyyn irrottautua työstään vapaa-ajallaan. (Crawford ym. 2013,  
69.) Sonnentagin (2003, 519) mukaan työstä palautuneet työntekijät pystyvät paremmin  
panostamaan työtehtäviinsä, ovat joustavampia stressaavissa tilanteissa ja heillä on enem-  
män resursseja käytössään. Lisäksi palautuneet työntekijät pystyvät keskittymään parem-  
min tehtäviinsä ja jättämään huomiotta työtä häiritsevät tekijät. Palautuminen lisää

---

<sup>35</sup> Engl. work-role conflict

<sup>36</sup> Engl. personal resources

<sup>37</sup> Engl. self-efficacy, organizational-based self-esteem, optimism

<sup>38</sup> Engl. off-work recovery

fyysisiä ja emotionaalisia resursseja, jotka ovat edellytys psykologiselle saatavuudelle (Kahn 1990, 716).

*Kiireellä/ ajan vähyydellä*<sup>39</sup> tarkoitetaan työntekijän kokemaa kiirettä ja painetta suorittaa työtehtävänsä. Se verottaa työntekijöiden energiaa ja kykyjä, mutta auttaa työntekijöitä keskittymään ja panostamaan työtehtäväänsä. (Crawford 2013, 69.) Kahnin (1990, 716) mukaan kiire voi lisätä työntekijän psykologista saatavuutta, koska se auttaa eliminoimaan työtä häiritseviä tekijöitä, jotka muuten veisivät työntekijän huomiota ja aikaa. Kiireellä nähdään siis olevan positiivinen yhteys työntekijän sitoutumiseen, vaikkakin se nähdäänkin työn vaatimuksena. Kuitenkin pitkään jatkunut kiire voi johtaa työntekijän väsymiseen ja uupumukseen. (Crawford ym. 2010.)

Työntekijän sitoutumisen muodostuminen koostuu monista tekijöistä, jotka yhdessä vaikuttavat työntekijän sitoutumisen asteeseen. Onkin huomioitavaa, että sitoutuminen alkaa yksittäisen henkilön kokemuksesta niin itse työstä kuin organisaatiosta ja se tulee erottaa ihmisen yksilöllisestä luonteesta. Siten se käsittää itse yksilön eikä massoja ja se on henkilökohtainen päätös, mitä ei voi valtuuttaa tai pakottaa. (Kahn 1990; Shuck & Wollard 2010, 102.)

Edellä esitellyt psykologiset olosuhteet merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteet ovat itsenäisiä tekijöitä, jolloin yksittäinen olosuhde, esimerkiksi merkityksellisyyden tunne, voi riittää työntekijälle sitoutumiseen. Monet tutkimukset muun muassa Rich ym. (2010) ja Christian ym. (2011) ovat kuitenkin osoittaneet, että useamman olosuhteen esiintyminen vaikuttaa voimakkaammin työntekijän sitoutumiseen. (Crawford ym. 2013, 72–73.)

### 2.3 Sitoutumisen vaikutukset ja hyödyt

Työntekijän sitoutuminen vaikuttaa niin työntekijän asenteisiin, käyttäytymiseen, työstä suoriutumiseen, organisaation tavoitteiden saavuttamiseen kuin tuloksiin. Varsinkin viime vuosina ovat organisaatiot heränneet sitoutumisen merkitykseen ja siitä saavutettaviin hyötyihin. (Nishanthi & Kailasapathy 2018, 2) Tutkimuksia aiheesta on tehty lukuisia ja tulokset ovat olleet samansuuntaisia, sitoutunut henkilöstö on menestyville yrityksille elintärkeä (Vance 2006,1). Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on listattu

---

<sup>39</sup> Engl. time urgency

muutamia tärkeimpiä sitoutumisen vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä saavutettavissa olevia hyötyjä organisaation näkökulmasta.

Taulukko 2 Sitoutumisen vaikutuksia

<b>Etu</b>	<b>Vaikutus</b>
<b>Vaihtuvuus</b>	Työntekijän sitoutumisella on positiivinen vaikutus irtisanoutumisaikaisiin. Sitoutunut työntekijä on halukkaampi jäämään organisaatioonsa. (Saks 2006.)
<b>Suorituskyky</b>	Sitoutunut työntekijä pyrkii suoriutumaan työstään paremmin ja on valmis ponnistelemaan enemmän yhteisten tavoitteiden eteen. (Shuck ym. 2011 428, Cesário & Chambel 2017).
<b>Tuottavuus</b>	Sitoutunut henkilöstö antaa yrityksille kestävän kilpailuedun ja ovat tuottavampia. Se lisää myös asiakkaiden uskollisuutta ja sitoutumista, mikä näkyy yrityksen tuloksessa. (Kumar & Pansari 2016; Eldor & Vigoda-Gadot 2017, 531.)
<b>Työtyytyväisyys</b>	Sitoutunut työntekijä on tyytyväisempi työhönsä ja organisaatioon. Se ilmenee poissaolojen määrissä ja yhteenkuuluvuuden tunteena organisaation kanssa. (Kumar & Pansari 2015, 68.)
<b>Voimaantuminen</b>	Sitoutuminen edistää työntekijöiden voimaantumista. Voimaantunut työntekijä on ylpeämpi työstään, itsevarmempi ja halukkaampi vaikuttamaan omaan työhönsä. (Kumar & Pansari 2016, 501.)
<b>Organisaatiositoutuminen</b>	Sitoutunut työntekijä on voimakkaammin sitoutunut tunneperäisesti organisaatioonsa, kokee velvollisuuden tunnetta jatkaa työsuhdettaan tai lähtemisen hinnan liian korkeaksi. (Allen & Meyer 1990).
<b>Harkinnanvarainen ponnistelu</b>	Työntekijä ponnistelee enemmän organisaation tavoitteiden eteen pyyteettömästi ja käyttäytyy yhdenmukaisesti yrityksen arvojen kanssa. (Shuck ym. 2011; Hoppe 2018, 454.)
<b>Positiivisuus ja hyvinvointi</b>	Sitoutunut työntekijä kokee positiivisia tunteita (esim. onnellisuus, ilo, kiinnostus ja innostus), mikä luo enemmän henkilökohtaisia saavutuksia ja psykologista hyvinvointia (Bakker ym. 2006; Shuck & Reio 2014).

Shuckin ym. (2011, 428) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutumisella nähdään olevan tärkeä yhteys organisaatioiden tuloksiin kuten tuottavuuteen, organisaatiokansalaisuuteen<sup>40</sup> ja kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn. Saks (2006) tuo esille tutkimuksessaan työntekijöiden sitoutumisella olevan tärkeä rooli henkilöstönvaihtuvuudessa, tyytyväisyydessä ja organisaatiositoutumisessa. Kumarin ja Pansarin (2016) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutumisella ja voimaantumisella on positiivinen vaikutus asiakkaiden sitoutumiselle ja sitä kautta organisaation tuloksiin ja kilpailukykyyn.

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi tutkimuksissa on nähty työntekijän sitoutumisen olevan yhteydessä muun muassa optimismiin, innovatiiviseen käyttäytymiseen ja sopeutumiskykyyn (Borah & Barua 2018). Voidaankin sanoa, että työntekijöiden sitoutuminen niin työhön kuin organisaatioon ei paranna pelkästään yrityksen ja työntekijän tuloksia vaan vaikuttaa myös työntekijöiden kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn, hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Sitoutuminen ei kuitenkaan ole menestyksekkäässäkään organisaatioissa itsestäänselvyys. (Vance 2006, 1.)

---

<sup>40</sup> Engl. organizational citizenship behavior (OCB)

Määritelmä: Organisaatiokansalaisuudella viitataan epäitsekkääseen, vapaaehtoiseen toimintaan, jota organisaation jäsenet tekevät työtehtäviensä ulkopuolella ja mahdollisesti ilman korvauksia (Fabiola ym. 2019)

### 3 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN

Nykyisessä vapaassa yhteiskunnassa organisaatiot tarvitsevat sitoutunutta työvoimaa (Rousseau 1995, 1). Zymanin ja Brottin (2002) mukaan työntekijät voivat olla sitoutuneita organisaatioonsa, vain jos he ymmärtävät organisaation tavoitteet ja omat henkilökohtaiset velvollisuutensa niiden tavoitteiden täyttämiseksi. (Kumar & Pansari 2016, 498.) Baruch (1998) näkee organisaation sitoutumisen työntekijöihinsä olevan välttämättömyyttä työntekijöiden sitoutumiselle. Sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät todennäköisemmin tarjoavat positiivisia palvelukokemuksia ja pystyvät sitouttamaan asiakkaita tehokkaalla tavalla (Mosleyn 2007, 126; Kumar & Pansari 2016, 498). Onkin tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota omiin sitouttamistoimiin ja -strategioihin. Johtamisen akateemisessa kirjallisuudessa työntekijöiden sitouttamista edistävästä toimista puhutaan lahjakkuuksien hallintana<sup>41</sup> (Sheehan ym. 2018, 29), mutta tässä tutkimuksessa työntekijöiden sitoutumista käsitellään markkinoinnin kirjallisuuden näkökulmasta.

#### 3.1 Psykologinen työsopimus

Ensimmäinen askel työntekijän ja työnantajan tai organisaation välisen suhteen synnylle on työsopimus. Työsopimus on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus vaihdannasta, mitä kumpikin osapuoli sopimuksessa saa. (Jabeen ym. 2015, 103.) Yleisin määritelmä sopimukselle on, että se on luottamus kahden tai useamman osapuolen välisiin velvoitteisiin. Velvoitteella tarkoitetaan sitoutumista johonkin toimintaan tulevaisuudessa. Työsopimus voi sisältää kirjoitetut ehdot, esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen neuvottelemat ehdot, ja työtarjouksen. (Rousseau 1995, 1–3.) Se voi sisältää lisäksi suullisesti kommunikoituja ehtoja kuten lupaukset koulutuksesta, tuesta tai ponnisteluista sopimuksen täyttämiseksi ja esimerkiksi elämäntilanteiden huomioonottamisen (Lub ym. 2016, 653). Sopimukseen voi liittyä muita sitoutumisen osoituksia ja tulevaisuuden tavoitteita, kuten esimerkiksi traditiot, käytännöt ja kulttuurit. Työsopimuksissa on aina mukana myös psykologinen aspekti. Macneilin (1985) mukaan kriittiset juridiset tutkijat ovatkin tunnustaneet, että kaikki sopimukset ovat psykologisia, olivat ne kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. Sopimuksilla nähdään olevan neljä eri tyyppiä: psykologinen<sup>42</sup>, normatiivinen<sup>43</sup>,

---

<sup>41</sup> eng. talent management

<sup>42</sup> Engl. psychological, muodostuvat yksilölle vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa, yksilönäkökulma

<sup>43</sup> Engl. normative, muodostuvat ryhmälle vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa, ryhmänäkökulma

epäsuora<sup>44</sup> ja sosiaalinen<sup>45</sup>. (Rousseau 1995, 1–3, 6, 9.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan vain psykologista sopimusta ja sen ulottuvuuksia.

Psykologisella sopimuksella on tärkeä rooli työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijälle syntyvää näkemystä vaihtosuhteesta työnantajansa kanssa. (Mangold & Miles 2007, 426; Jabeen ym. 2015, 104.) Rousseau (1995, 9) mukaan psykologinen sopimus on työntekijälle syntyviä uskomuksia ja odotuksia siitä, mitä työntekijä uskoo saavansa työnantajalta vastineeksi työpanoksestaan. Työntekijät, jotka tekevät ja pitävät sitoumuksistaan ja velvoitteistaan kiinni, voivat ennakoida ja suunnitella tulevaa, koska heidän toimintansa on helpommin määriteltävissä ja ennustettavissa niin muille kuin itselleen. Karagonlarin ym. (2016) mukaan psykologisella sopimuksella nähdään siis olevan suora yhteys työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Kim ym. 2017, 46.) Tutkimusten mukaan psykologisella sopimuksella on vaikutusta lisäksi työntekijöiden motivaatioon, tuottavuuteen, luottamukseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Mangold & Miles 2007, 426; Chambel ym. 2016).

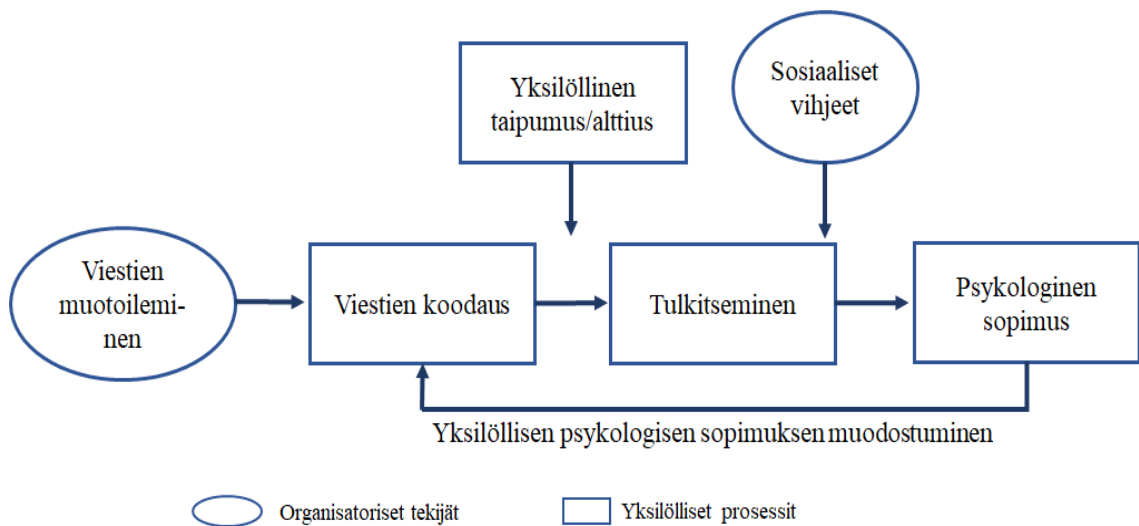
Psykologinen sopimus muodostuu vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa. Varsinaisessa prosessissa on kaksi osapuolta: työntekijä ja työnantaja tai organisaatio, joiden molempien toiminta vaikuttaa psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Organisaation lähettämät ulkoiset viestit ja sosiaaliset vihjeet eli ulkoiset prosessit ja yksilön sisäiset tulkinnat, taipumukset ja rakenteet eli sisäiset prosessit yhdessä muodostavat työntekijän psykologisen sopimuksen. (Rousseau 1995, 34). Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on kuvattuna tarkemmin psykologisen sopimuksen muodostumisprosessi.

---

<sup>44</sup> Engl. implied, muodostuvat tulkinnoista ulkopuolisille yksilöille esim. potentiaaliset työntekijät, yksilönäkökulma

<sup>45</sup> Engl. social, muodostuvat laajoista uskomuksista velvoitteisiin, jotka liittyvät yhteiskunnan kulttuuriin, ryhmänäkökulma





Kuvio 5 Yksilöllisen psykologisen sopimuksen muodostuminen (mukaillen Rousseau 1995, 33.)

Psykologinen sopimuksen muodostuminen alkaa viestien muotoilemisesta<sup>46</sup> eli organisaation tai työnantajan lähettämistä ulkoisista viesteistä, verbaalisesta ja nonverbaalisesta kommunikaatiosta sekä tapahtumista (esim. rekrytointi, henkilöstö- tai koulutustilaisuus), jotka ilmaisevat sitoutumista ja tulevaisuuden aikomuksia ja suunnitelmia. (Rousseau 1995, 36; Sherman & Morley 2015). Nämä viestit voivat käsittää selkeitä tulevaisuuden suunnitelmia, ehdotettuja toimia (esim. palkkiojärjestelmän esittely) tai jopa viittauksia yrityksen aiempiin tapoihin ja käytäntöihin, joilla luodaan vakaata kuvaa työllistymisestä. (Rousseau 1995, 36.)

Nämä viestit työntekijä vastaanottaa ja koodaa<sup>47</sup>. Viestien koodaus tarkoittaa prosessia, jossa yksilöt tulkitsevat organisaation toimia lupauksina. Yleinen huoli viestin koodaamisessa lupaukseksi on se, vastaanottaako ja tunnistaako henkilö viestin. (Rousseau 1995, 40.) Uskottava ja/tai suunniteltu lupaus edellyttää, että sen lupauksen tekijällä nähdään olevan valtaa, auktoriteettia tai kykyä tehdä sitoumuksia. Esimerkiksi ylimmän johdon tekemät sitoumukset eivät välttämättä ole uskottavia, koska he eivät ole läsnä työntekijän arjessa. (Sherman & Morley 2015.) Lupauksen tekijän tulee toimia tilanteessa, jossa lupauksen antamista pidetään tarkoituksenmukaisena. Lisäksi sen on käytäydyttävä yhdenmukaisesti tehdyn sitoumuksen kanssa. (Rousseau 1995, 40–41.)

<sup>46</sup> Engl. message framing

<sup>47</sup> Engl. encoding

Yksilön taipumus tai alttius<sup>48</sup> sekä ominaispiirteet vaikuttavat siihen, miten koodattu viesti on ymmärretty. (Rousseau 1995, 43). Kaksi tärkeää henkilökohtaista tekijää ovat kognitiiviset ennakkoluulot ja uraan liittyvät motiivit (Sherman & Morley 2015). Kognitiiviset ennakkoluulot<sup>49</sup> ovat yleistettäviä tiedonkäsittelytyylejä, jotka liittyvät usein harhoihin henkilön kyvykkyydestä. Uraan liittyvät motiivit ovat täysin henkilökohtaisia ja liittyvät henkilön odotuksiin ja tavoitteisiin työstään. (Rousseau 1995, 43–44.)

Tulkitseminen<sup>50</sup> heijastaa ihmisten käsityksiä käyttäytymisstandardeista, joita on noudatettava täyttääkseen niin itsensä kuin organisaation tekemät lupaukset. Näitä lupaukset voivat olla muun muassa työnsuorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla, luottamukseen ja lojaaliuteen liittyviä lupauksia tai laadukkaan koulutuksen tarjoaminen. (Rousseau 1995, 44.) Nämä kaikki vaativat tulkintaa siitä, mitä on oikeasti luvattu. Sanat ja havainnointi ovat ensisijaiset lähteet sopimusehtoihin, joten tulkintaa on tapahduttava, jotta lupaukset muuttuvat käyttäytymisstandardeiksi. Ennen kuin käyttäytymisstandardi on muotoutunut, ei yksilöillä ole tapoja tarkkailla psykologisen sopimuksen noudattamista. (Sherman & Morley 2015.) Sosiaaliset vihjeet ja organisaation normit voivat auttaa tulkinnassa sopivasta käyttäytymisstandardista. Koska sopimukset ovat yksi itsehillinnän muodoista, on molempien osapuolten luotava käyttäytymisstandardit ja noudatettava niitä noudattaakseen sopimuksen vaatimuksia. (Rousseau 1995, 44.)

Sosiaaliset vihjeet<sup>51</sup> ovat kollegoilta tai työryhmiltä hankittua informaatiota. Niillä on kolme roolia sopimuksen muodostumisprosessissa: viestien tarjoaminen sopimusten pohjaksi, sellaisen sosiaalisen paineen heijastaminen, mikä edistää sopeutumista ryhmän näkemyksiin ehdoista sekä yksilöiden tulkintojen muotoilu koskien organisaation toimintaa. (Rousseau 1995, 39.) Sosiaaliset vihjeet ovat osa niin organisaation viestintää kuin viestien tulkintaa. Tiedot, jotka ovat selkeitä ja helposti saatavilla, tarjoavat kaikkein tärkeimmät viestit sopimusten muodostumisen pohjaksi. Useimmissa organisaatioissa yleisin organisaatioon liittyvä tiedon lähde ovat lähimmät kollegat. He kommunikoivat normit ja standardit, antavat vaikutelman työpaikasta ja auttavat ymmärtämään mitä työpaikalla tapahtuu. (Sherman & Morley 2015.)

Psykologinen sopimuksessa voidaan erotella neljä erilaista sopimustyyppiä. Nämä tyypit ovat: *transaktionaalinen*, *relatiionaalinen*, *tasapainotettu* ja *transitionaalinen*

---

<sup>48</sup> Engl. predispositions

<sup>49</sup> Engl. cognitive biases

<sup>50</sup> Engl. decoding

<sup>51</sup> Engl. social cues

*sopimus*<sup>52</sup>. (Rousseau 1995, 97–98.) Transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen elementit ovat yleisimmät suurimmassa osassa työsopimuksia (Jabeen ym. 2015, 104). Näitä sopimuksia erottavat toisistaan aikajänne ja suorituskykyvaatimukset. Aikajänneellä tarkoitetaan työsuhteen kestoa ja suorituskykyvaatimuksilla tarkoitetaan työsuhteen ehdoissa määriteltyä suoritusta. (Rousseau 1995, 97.) Työsuhteen kesto siis periaatteessa määrittelee, kumpi sopimus kyseessä (Jabeen ym. 2015, 104). Työsuhteen ollessa lyhyt on kyseessä transaktionaalinen, kun taas pitempiaikainen sopimus on relationaalisempi. Samoin suorituskykyyn liittyvien vaatimusten ollessa korkeammalla ja yksityiskohtaisemmat, on kyse transaktionaalisesta sopimuksesta, tästä hyvänä esimerkkinä joulusesongin ajaksi palkattu pakettienpakkaaja. (Rousseau 1995, 97–98.) Transitionaalinen sopimus heijastaa sopimuksen rikkoutumista tai puuttumista. Siinä osapuolten väliset sitoumukset ovat heikentyneet tai niitä ei ole, joten organisatorisia velvoitteita ei ole. Tasapainotettu sopimus puolestaan sisältää laajan molemminpuolisen vaihdannan esimerkiksi ajasta, ponnistelusta ja kehittymisestä. Sopimus on riippuvainen henkilön kyvystä tarjota riittävää suorituskykyä ja organisaation kyvystä kehittää ja hyödyntää yksilön valmiuksia. (Chambel ym. 2016, 81.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on eritelty nämä neljä sopimustyyppiä ja niiden ominaispiirteitä.

---

<sup>52</sup>Engl. transactional, relational, balanced, transitional

Taulukko 3 Psykologisen sopimuksen tyypit (mukaillen Rousseau 1995, 98.)

Suorituskykyehdot		
Aikajänne		
	Määritetty	Määrittelemätön
Lyhyt	<u>Transaktionaalinen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>vähäinen epäselvyys</li> <li>helppo lähteä/ korkea vaihtuvuus</li> <li>alhainen sitoutuneisuus</li> <li>vähäinen oppiminen</li> <li>heikko integroituminen</li> <li>vapaus tehdä uusia sopimuksia</li> </ul>	<u>Transitionaalinen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>epäselvyys/epävarmuus</li> <li>korkea vaihtuvuus</li> <li>epävakaisuus</li> </ul>
	<u>Tasapainotettu</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>korkea sitoutuneisuus</li> <li>korkea integroituminen</li> <li>jatkuva kehittyminen</li> <li>molemminpuolinen tuki</li> <li>dynaamisuus</li> </ul>	<u>Relationaalinen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>korkea sitoutuneisuus</li> <li>korkea affektiivinen sitoutuminen</li> <li>korkea integroituminen</li> <li>pysyvyys</li> </ul>

Muiden sopimusten tapaan psykologinen sopimus ei ole muuttumaton. Sitä voidaan vahingoittaa, loukata tai jopa rikkoa. Rousseau (1995, 111) mukaan sopimuksen loukkaaminen voi vaihdella hienovaraisista väärinkäsityksistä karkeisiin luottamuksen loukkauksiin. Sopimuksen loukkaamiset näyttävät olevan varsin yleisiä ja selkeitä, vaikka ne vahingoittavat niin mainetta, uria kuin suhteita. Monien organisaatioiden oikeusjuttujen taustalla löytyy usein psykologisten sopimusten loukkaamisia. Sopimusten loukkaamisille yleistä on, että ne ovat arkipäiväisiä, johtavat usein haitallisiin vaikutuksiin loukatun osapuolen toimesta, mutta sopimuksen täyttämättä jättämisen ei tarvitse olla kohtalokasta. (Conway ym. 2011.) Sopimuksen loukkaaminen vähentää luottamusta, heikentää työsuhdetta, vähentää työntekijän panostuksia työhön ja työnantajan investointeja esimerkiksi työntekijöiden säilyttämiseen ja ylentämiseen (Rousseau 1995, 140).

Tekijät, jotka vähentävät sopimuksen loukkaamisen vaikutuksia ovat: vahvat suhteet, vuorovaikutuksellisuus ja uhraus tai jokin aikaisempi investointi, joka sitoo molempia osapuolia (Rousseau 1995, 133). Mangoldin ja Milesin (2007, 427) mukaan työnantaja voi epärehellisillä tai vääränlaisilla toimillaan vahingoittaa tätä suhdetta, jolloin työntekijä tuntee itsensä petetyksi. Tällainen tunne vähentää luottamusta organisaatiota ja sen

johtoa kohtaan. Tämä johtaa matalampaan motivoitumiseen ja työsuoritukseen, jotka voivat näkyä asiakkaille ja sitä kautta vaikuttaa yrityksestä syntyvään mielikuvaan. Milesin ja Mangoldin (2004, 79–80) mukaan vahingoittaminen voi johtaa vähentyneeseen lojailuteen, negatiiviseen WOMiin<sup>53</sup>, vähentyneeseen tuottavuuteen ja lisääntyneeseen vaihtuvuuteen. Psykologinen sopimus usein raukeaa, kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa, joka usein johtuu psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta (Mai ym. 2016).

### 3.2 Sisäinen brändäys

Ihmiset ovat yritysten tärkein resurssi ja brändit sen suurin pääoma. (Barrow & Ambler 1996, 185.) Brändi voidaan määritellä nimeksi, termiksi, symboliksi, muotoiluksi tai niiden yhdistelmäksi, mikä yksilöi ja erottelee sen kilpailijoista. (American Marketing Association 2018). Brändäys on vuosisatojen ajan ollut keino erottautua kilpailijoista. Samalla se tarjoaa useita arvokkaita toimintoja. Brändäyksen avulla pystytään muun muassa luomaan positiivisia mielikuvia ja miellelyhtymiä, luomaan suhteita ja arvoa sidosryhmille, kertomaan kohteen ominaisuuksista ja helpottamaan asiakkaiden päätöksentekoa (Cascio 2014, 122; Keller 2003, 3.) Yrityksellä voi olla useita brändejä, kuten yritys-, tuote-, työnantaja- tai jopa työntekijäbrändi. Markkinoinnin kirjallisuudessa tutkituimpia työntekijöiden sitouttamiskeinoja organisaation, sen edustamaan brändiin, arvoihin, kulttuuriin ja normeihin, on sisäinen markkinointi ja sisäinen brändäys. (Mosley 2007, 128; Yang ym. 2015, 268.)

Mosley (2007, 128) mukaan sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät brändilupauksen ja oman osansa brändiasiakaskokemuksen tarjoamisessa. Sisäinen markkinointi pyrkii luomaan motivoituneita ja asiakaslähtöisiä työntekijöitä. Tämä ulkoa sisälle päin -lähestyminen viestii asiakasbrändilupausta sekä tarvittavia asenteita ja käyttäytymistä, joilla brändilupaus toimitetaan. Tämä voi kuitenkin saada aikaan työntekijöissä tunteen markkinointikanavana toimimisena. Sisäisestä markkinoinnin korostamisesta on siirrytty kohti sisäistä brändäystä, joka korostaa arvopohjaista ja sisältä ulospäin -näkökulmaa.

Sisäinen brändäys perustuu resurssiperusteiseen teoriaan, jossa organisaation kilpailuetu syntyy organisaation sisäisistä resursseista. Resurssin arvon, harvinaisuuden ja ainutlaatuisuuden lisääntyessä, vaihtoehtojen saatavuus vähenee, jolloin resurssista tulee

---

<sup>53</sup> Word-of-mouth, suom. puskaradio

ydinresurssi. Tätä ydinresurssia hyödyntämällä organisaatio voi saada kilpailuedun, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Yang ym. 2015, 269.) Periaate sisäisen brändäyksen takana on, että brändin arvot karakterisoidaan työntekijöiden kautta. Se saa aikaan työntekijöiden asenteet ja ajattelutavan brändiä kohtaan, jolla varmistetaan, että brändiviesti toimitetaan oikein ulkoisille tekijöille. (Dechawatanapaisal 2018, 677.) Yangin ym. (2015) mukaan brändi ikään kuin alkaa elämään työntekijöiden kautta. Varsinkin palvelualoilla brändin merkitys on suuri. Maailman menestyneimpiä palvelualan brändejä yhdistävä tekijä on työntekijöiden kyky antaa asiakkaille uniikkeja brändikokemuksia (Mosley 2007.) Sisäinen brändäys on siten tehokas strateginen keino yrityksen brändiviestien toimittamiseksi työntekijöille ja se voi luoda vahvan yhteenkuuluvuuden tunteen. (Özgelik 2015.)

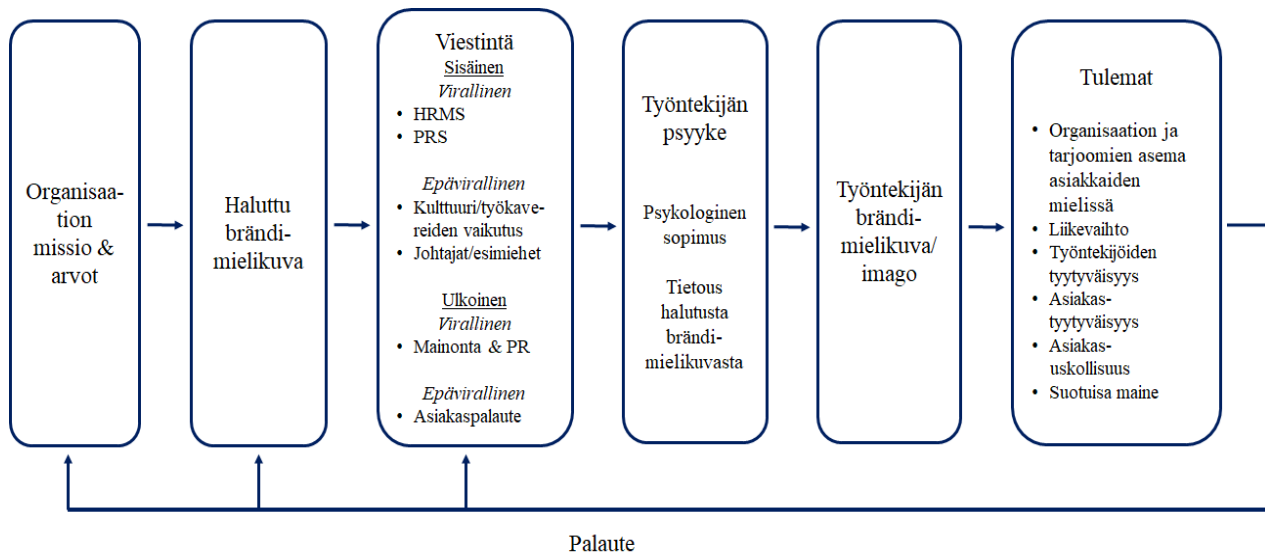
Punjaisri ja Wilson (2011, 1523) määrittelevät sisäinen brändäyksen kuvaavan organisaation toimia, joilla varmistetaan, että brändilupaus heijastaa brändin arvoja, joita työntekijät heijastavat asiakkaille. Sisäisellä brändäyksellä pyritään yhteisymmärrykseen brändin arvoista organisaation sisällä. Rajin ja Jyothin (2011) näkevät sisäisen brändäyksen moniulotteiseksi käytännöksi ja avaintekijäksi liiketoiminnassa sekä brändin menestyksessä. Se toimii siltana liiketoimintastrategian ja toteutuksen välillä, missä työntekijät ovat merkittävässä roolissa. Sisäisen brändäyksen kannalta onkin tärkeää ymmärtää, mikä on tärkeää työntekijöille, kuten esimerkiksi sitoutumista edistävät tekijät, ja miten ylläpitää ja kehittää sisäisen brändäyksen käytäntöjä. Sisäisen brändäyksen perimmäinen tarkoitus on vahvistaa yritysbrändiä (Hoppe 2018).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että sitoutuneet työntekijät pystyvät paremmin täyttämään brändilupauksen, koska he ovat tunneperäisesti kiintyneitä brändiin. Yang ym. (2015) tutkimuksen mukaan sisäinen brändäys vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä. Sisäisen brändäyksen nähdään lisäävän erityisesti motivaatiota ja antavan suuntaa työhön sekä lisäävän sitoutumista organisaatioon. (Özgelik 2015.)

### 3.2.1 Työntekijäbrändäys

Yksi sisäisen brändäyksen prosesseista on Miles & Mangoldin (2004) määrittelemä työntekijäbrändäys. Työntekijäbrändäys mahdollistaa yrityksen laittaa brändinsä selkeästi työntekijöiden mieliin ja edistää brändiarvojen sisäistämistä. (Terjav ym. 2016, 2). Työntekijäbrändäys on prosessi, jossa työntekijät sisäistävät halutun brändikuvan ja ovat motivoituneita heijastamaan sitä asiakkaille ja muille organisaation sidosryhmille (Miles

& Mangold 2004, 68). Työntekijät toimivat ikään kuin brändin mainoskasvoina heijastaen brändin sanomaa ja arvoja. Työntekijäbrändäyksessä kriittisiä elementtejä ovat työntekijöiden tietoisuus halutusta brändimielikuvasta ja psykologinen sopimus. Erityisesti palvelualalla työntekijäbrändäys on tärkeää, koska asiakkaille syntyvä mielikuva yrityksestä rakentuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Cervellon & Lirio 2017, 65.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitelty tarkemmin työntekijäbrändäysprosessi.



Kuvio 6 Työntekijäbrändäysprosessi (mukaillen Miles & Mangold 2005.)

Mallissa työntekijäbrändäys lähtee organisaation missiosta ja arvoista, jotka ovat koko prosessin kulmakivet. Arvot tuovat esiin organisaation syyn olemassaoloon ja antavat käsityksen tavasta, jolla missiota suoritetaan. Organisaation arvot ja missio luovat perustan, jonka avulla organisaatio määrittelee halutun brändimielikuvan. (Miles & Mangold 2005.)

Organisaation sisällä välitettävien viestien tulee selkeästi välittää ja tukea kuvaa organisaation arvoista, missiosta ja halutusta brändimielikuvasta (Cervello & Lirio 2017, 65). Niiden tulee viestiä myös käyttäytymisestä ja asenteista, joita organisaatio pitää tärkeinä ja odottaa työntekijöiltään. Ehkä tärkeintä on, että viestit ovat johdonmukaisia, toistuvia ja yhteneviä kaikissa viestintäkanavissa, jotta prosessi toimisi tehokkaasti. (Miles & Mangold 2005). Nämä viestit tulevat niin ulkoisista kuin sisäisistä lähteistä.

Organisaation virallisia sisäisiä lähteitä ovat henkilöstöhallinto ja PR. Näiden järjestelmien luomat kuvat ja viestit voivat yhdistää työntekijän emotionaalisesti brändiin ja organisaatioon ja niille on ominaista voimakas kontrolli. (Miles & Mangold 2005.) Epävirallisia lähteitä ovat organisaation kulttuuri, työkaverit ja esimiehet. Nämä viestit

muodostuvat vuorovaikutuksesta tai havainnoista. Näistä lähteistä tulevat viestit ovat jopa tärkeämpiä kuin virallisista lähteistä tulevat. Molemmista lähteistä tulevien viestien on kuitenkin oltava yhdenmukaisia, koska muuten työntekijä voi turhautua ja kyseenalaistaa organisaation rehellisyyttä. (Miles & Mangold 2004, 71–77.)

Organisaation ulkoisia virallisia lähteitä ovat mainonta ja PR ja epävirallisia lähteitä asiakkaiden antamat palautteet sekä ystäviltä ja tutuilta tuleva WOM, jolla voi olla merkittävä vaikutus työntekijän psyykkeeseen. On erittäin tärkeää, että ulospäin suunnattu tai ulkoa tuleva viestintä on yhdenmukaista todellisuuden kanssa. Koettu epärehellisyys vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen ja lojaaliuteen organisaatiota kohtaan sekä halukkuuteen ja kykyyn heijastaa positiivista brändikuvaa ja organisaation lupauksia. (Miles & Mangold 2004, 77–79; Cervello & Lirio 2017, 65.)

Eri lähteistä tulevista viesteistä syntyy työntekijöiden tietous halutusta brändimielikuvasta ja psykologinen sopimus. Organisaation missiota ja arvoja heijastavien viestien johdonmukainen ja tehokas välittäminen antaa työntekijöille mahdollisuuden tietää, ymmärtää ja kokea haluttu brändimielikuva sekä ylläpitää psykologista sopimusta, joka syntyy organisaation ja työntekijän välille. (Miles & Mangold 2005.) Psykologinen sopimus perustuu organisaation ja työntekijän välille syntyviin odotuksiin. Se syntyy rekrytointin aikana saaduista viesteistä ja päättyy, kun työntekijä irtisanoutuu organisaatiosta. (Miles & Mangold 2004, 79–80.) Psykologiseen sopimukseen perehdyttiin tarkemmin luvussa 3.1.

Cervello ja Lirio (2017, 65) määrittävät työntekijäbrändin kuvaksi, jota työntekijät heijastavat asiakkaille ja muille sidosryhmille. Työntekijäbrändin kehitystä ohjaa aste, jolla työntekijät sisäistävät organisaation brändimielikuvan ja ovat motivoituneita heijastamaan sitä toisilleen, asiakkaille ja muille organisaation sidosryhmille. Halutun brändimielikuvan sisäistäminen tapahtuu tehokkaimmin, kun työntekijät kokevat suurta luottamusta organisaatiota kohtaan. Luottamuksen rakentumisessa on psykologisen sopimuksen ehtojen toteutumisella kriittinen rooli. (Miles & Mangold 2004, 81.)

Työntekijäbrändäyksen avulla voidaan parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suoriutuskykyä. Sen nähdään vaikuttavan palvelunlaatuun ja organisaatio saamaan suotuisaan WOMiin. Lisäksi se vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Miles & Mangold 2004, 81–82.) Miles ja Mangold (2005) tuovat esille, että onnistuneet työntekijäbrändäyspyrkimykset voivat johtaa organisaation ja sen tarjoaman aseman parantumiseen asiakkaiden mielissä. Tästä voi tulla kestävä kilpailuedun lähde, mikäli haluttu brändimielikuva on yhdenmukainen asiakkaille syntyneisiin mielikuviin. Se voi myös johtaa korkeampaan



asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen sekä suotuisampaan maineeseen sidosryhmien keskuudessa.

Palauteen avulla johtajat voivat arvioida työntekijäbrändäysprosessin laatua mittaamalla saavutettuja etuja. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden muutoksia ja asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta voidaan mitata. Myös työntekijöiden käytöksen havainnoinnilla voidaan seurata brändäyksen onnistumista. Tulosten perusteella voidaan tehdä muutoksia organisaation missioon tai arvoihin, haluttuun brändimielikuvaan ja siitä viestimiseen, jotta prosessi olisi tehokkaampi ja vaikuttavampi. (Miles & Mangold 2004, 82.)

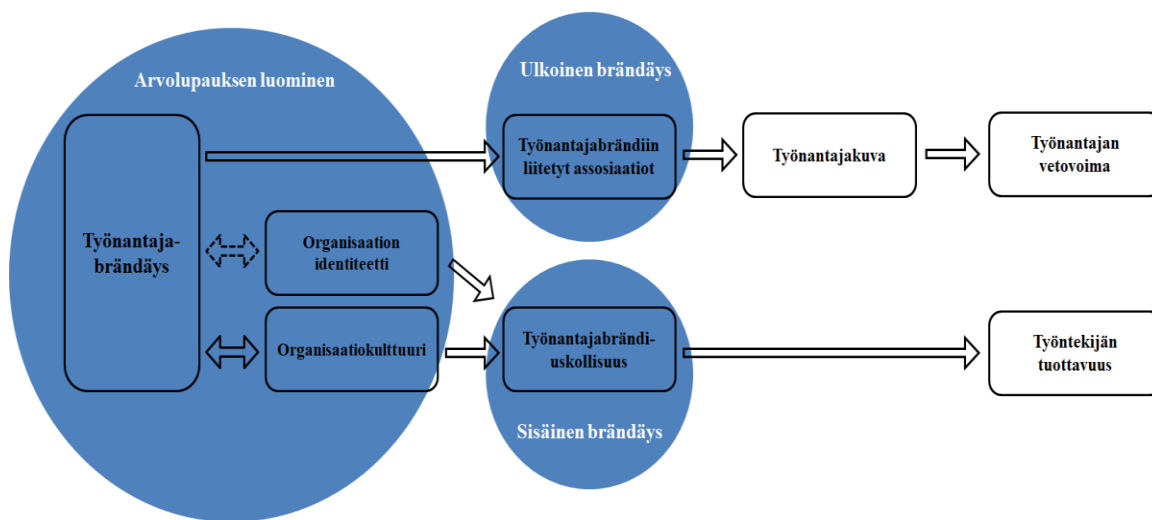
### 3.2.2 Työnantajabrändäys

Toinen tutkielmaan valittu sisäisen brändäyksen keino sitouttaa työntekijöitä on työnantajabrändäys. Työnantajabrändistä on viime aikoina tullut ensiarvoisen tärkeää organisaatioille. Hyvä työnantajabrändi auttaa organisaatioita erottautumaan muista kilpailijoista, houkuttelemaan osaajia ja sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä. (Gaddam 2008, 46.) Työnantajabrändin perusideana on tarjota johdonmukainen viitekehys, joka selkeyttää organisaation tavoitteita, lisää tuottavuutta ja parantaa rekrytointia sekä sitouttaa nykyisiä työntekijöitä. (Barrow & Mosley 2005, xvi, 3.)

Ambler ja Barrow (1996, 187) määrittelevät työnantajabrändin työpaikan tarjoaman työsuhteen käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuudeksi, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Morokon ja Unclesin (2008, 166) mukaan se on organisaation kulttuurista, arvoista, käytännöistä ja kilpailuympäristöstä koostuva kokemus. Robertson & Khatibi (2012, 31) näkevät sen yhdistelmäksi työnhakijoiden ja työntekijöiden käsityksistä ja kokemuksista yrityksestä työnantajana. Se nähdään myös kokonaisuutena, joka koostuu työnantajakuvasta (ulkoinen työnantajabrändi) ja yrityksen identiteetistä (sisäinen työnantajabrändi) (Lievens & Slaughter 2016, 410).

Lievensin ja Slaughterin (2016) mukaan jokaisella työllistävällä organisaatiolla on työnantajakuva ja -identiteetti eli työnantajabrändi, riippumatta luodaanko sitä tietoisesti vai ei. Työnantajakuva syntyy ulkopuolisista käsityksistä ja mielikuvista organisaatiosta työnantajana. Työnantajaidentiteetti näkyy erityisesti organisaation omille työntekijöille. Identiteetti koostuu muun muassa organisaation arvoista, visioista ja strategioista. Työnantajabrändäys nähdään keinona parantaa työnantajakuvaa, houkutella ja sitouttaa työntekijöitä. (Robertson & Khatibi 2012, 32; Lievens & Slaughter 2016.)

Barrowin ja Amblerin (2016, 20) mukaan työnantajabrändäyksen tulisi pohjautua työntekijäkokemukseen, eikä siihen kuvaan, miten yritys halua tulla nähdyksi työnantajana. Jos työntekijäkokemus ei kohtaa yrityksen luomaa mielikuvaa, ovat asenteet brändiä usein negatiivisia. Työnantajabrändäys voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisella työnantajabrändäyksellä lisätään houkuttelevuutta ja vetovoimaisuutta työnantajana. Sisäisellä työnantajabrändäyksellä lisätään nykyisten työntekijöiden uskollisuutta, säilyttämistä ja sitoutumista ja sitä kautta tuottavuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Alla olevassa kuviossa havainnoidaan työnantajabrändäyksen rakennetta ja siihen liittyviä elementtejä sekä työnantajabrändin keskeisimpiä elementtejä.



Kuvio 7 Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

Viitekehyksessä ulkoinen työnantajabrändäys koostuu työnantajabrändiin liitetystä assosiaatioista<sup>54</sup>, joista syntyy työnantajakuva. Työnantajakuvalla viitataan mielikuvaan, mitä ulkoiset sidosryhmät ajattelevat yrityksestä työnantajana. Nämä elementit vaikuttavat työnantajan vetovoimaan ja houkuttelevuuteen. Mitä positiivisempi työnantajakuva on, sitä vetovoimaisempi se on. (Backhaus & Tikoo 2004, 505; Mandhanya & Shah 2010, 46.)

Sisäinen työnantajabrändäys koostuu organisaatiokulttuurista ja organisaation identiteetistä<sup>55</sup>. Nämä yhdessä vaikuttavat työntekijöiden uskollisuuteen työnantajabrändiä kohtaan. Brändiuskollisuus on sitä voimakkaampaa, mitä lähempänä työntekijän arvot ja

<sup>54</sup> Tässä tarkoitetaan mielikuvaa, yhteys esim. muista yrityksen brändeistä

<sup>55</sup> Millaisena yritys näkee itsensä

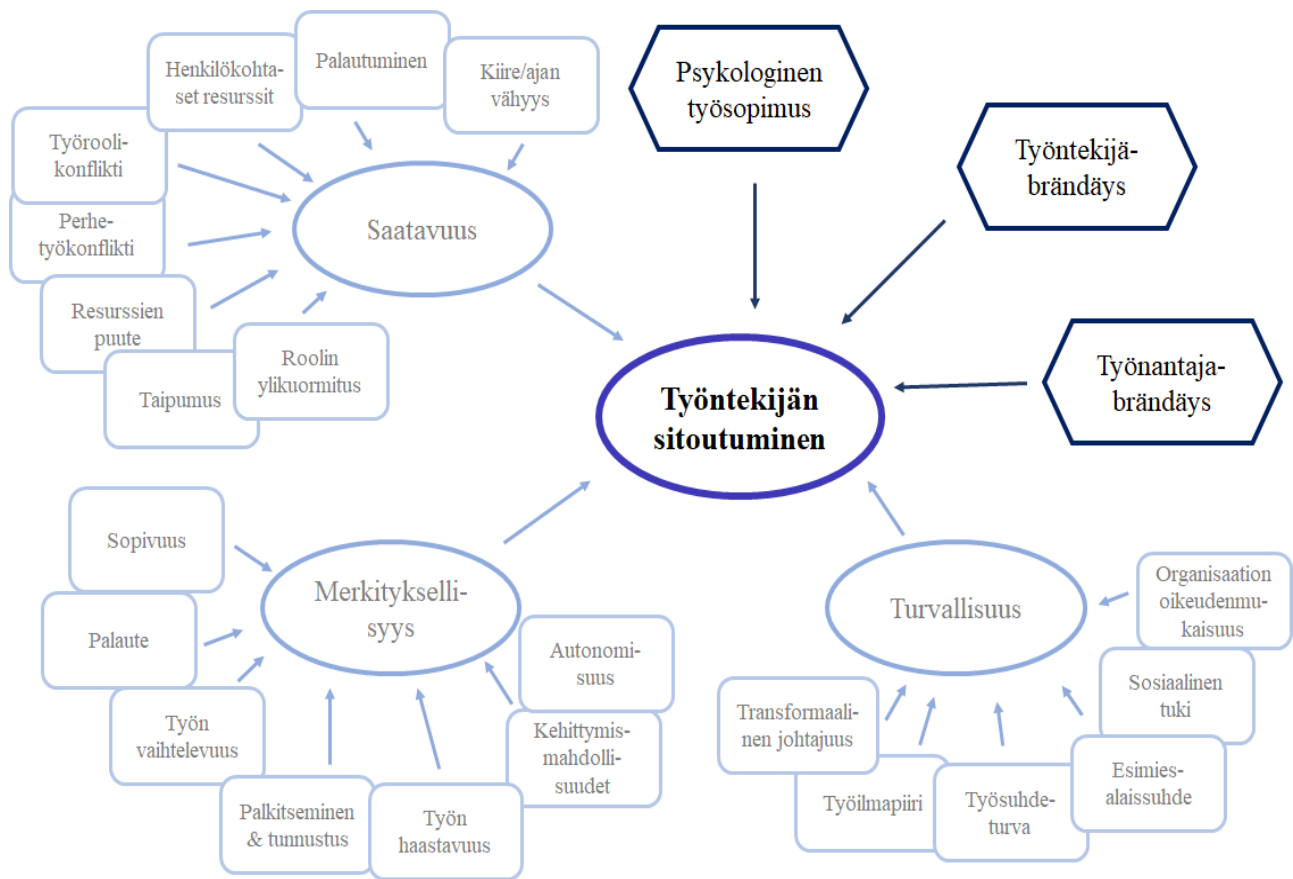
olettamukset ovat työnantajan arvoja ja visioita. Tyytyväisyyden ja uskollisuuden työnantajaa kohtaan nähdään lisäävän työntekijän tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 508.)

Työnantajabrändin rakentuminen alkaa arvolupauksen<sup>56</sup> luomisesta. Arvolupaus on työnantajabrändin perusta, mihin vaikuttavat niin organisaation kulttuuri kuin identiteetti. (Deepa & Rupashree 2017, 77.) Dabirian ym. (2017, 200) mukaan houkutteleva arvolupaus koostuu seitsemästä arvotekijästä: kiinnostavuudesta, sosiaalisesta, taloudellisesta, kehittymismahdollisuuksista, työn soveltamismahdollisuuksista, johtamisesta ja työn/vapaa-ajan tasapainosta. Arvolupaus luodaan niin ulkoista kuin sisäistä brändäystä varten. Tämän jälkeen arvolupausta markkinoidaan virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin ulkoisille ja sisäisille kohderyhmille. (Deepa & Rupashree 2017, 77.)

Tässä tutkielmassa työntekijöiden sitoutuminen nähdään koostuvan työntekijän henkilökohtaisista kokemuksista työtä ja organisaatiota kohtaan merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden kautta sekä toimista, joihin huomiota kiinnittämällä työnantaja voi edesauttaa sitoutumisen muodostumista. Nämä toimet ovat edellä esiteltyt psykologinen sopimus, työntekijäbrändäys ja työnantajabrändäys. Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on esitelty teoreettisen viitekehyksen rakentumista. Kuviossa soikiot kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia kokemuksia ja kuusikulmiot työnantajan toimia.

---

<sup>56</sup> Engl. employer value proposition



Kuvio 8 Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen

## 4 RAVINTOLA-ALA

Maailman vanhimpia ja perinteisimpiä elinkeinoja ovat ravintola- ja ravitsemistoiminta, joiden juuret ulottuvat aina Antiikin Kreikkaan ja Kiinaan (Mealey 2017). Ruoka on ollut tärkeä osa niin kulttuuria, historiaa, tiedettä, taidetta kuin uskontoa kautta aikain. Ravintola-ala nähdäänkin ruokakulttuurin edistäjänä. (Rauramo 2014, 17.) Kuluttajakäyttäytymisen, demografisten tekijöiden ja taloudellisten muutosten kautta on ravintolapalveluiden kuluttaminen lisääntynyt voimakkaasti viime vuosikymmenten aikana. Ulkona syömisestä on tullut yhä suositumpaa ja ravintoloiden määrä on lisääntynyt voimakkaasti. Ravintola-ala onkin yksi merkittävimmistä työllistäjistä niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti. (Edwards 2013, 223; Ali & Nath 2013, 197.) Tämä positiivinen suunta on tuonut kuitenkin omat haasteensa alalle. Tässä luvussa tarkastellaan ravintola-alan erityispiirteitä ja nykytilaa Suomessa.

### 4.1 Ravintola-alalle ominaisia piirteitä

Ravintola-ala on holistinen palvelualoihin kuuluva toimiala. Edwardsin (2013) mukaan ravintola on palvelu, joka täyttää ihmisen perustarpeen eli ravinnon saannin, mutta tuottaa samalla kokemuksen asiakkaalle. Asiakaskokemus onkin noussut viime aikoina todella merkittävään asemaan. Kokemukseen vaikuttaa ruuan lisäksi asiakaspalvelu, miljöö, tuoksut, musiikki ja ilmapiiri. Se, miten ravintola täyttää asiakkaalle syntyneet odotukset, vaikuttaa merkittävästi ravintolan menestymiseen.

Ravintolan määritelmiä on erilaisia, riippuen nähdäänkö ravintola paikkana vai palveluna. Yksinkertainen määritelmä ravintolalle on paikka, jossa voi istua pöydässä ja nauttia paikan tarjoamia ruokia ja juomia, usein pöytiin tarjoiltuna (Ali & Nath 2013, 198). Edwards (2013, 223) on määritellyt ravintolan palveluksi, josta ostetaan ruokaa ja juomaa, mitkä kulutetaan paikan päällä tai kotona.

Ravintolat voidaan jakaa segmentteihin perustuen niiden palvelutasoon, ruoan laatuun, ruokalistan monipuolisuuteen, asiakkaan osallistamisen määrään omassa illalliskokemuksessa<sup>57</sup> ja ilmapiiriin sekä hintaan. Nämä segmentit ovat: pikaruoka, nopea casual, perheillallinen, teema, laadukas casual ja fine dining sekä henkilöstö- ja laitosruokapalvelut. Jokaisella segmentillä ovat omat ominaisuudet, jotka erottavat ne toisistaan. Esimerkiksi nopea casual on terveellisempää ja tuoreempaa kuin pikaruoka. Laadukas casual

---

<sup>57</sup> Engl. the amount of customer participation in their own dining experience

on miellyttävämpi kuin teema, mutta ei yhtä kallis ja palvelukeskeinen kuin fine dining. Nouseminen segmentistä toiseen tarkoittaa kokonaisvaltaista kehitystä eikä esimerkiksi pelkkä hinnan nosto vaikuta siirtymiseen seuraavaan segmenttiin. (DiPietro 2017, 1205.) Lisäksi ravintola-alan yrityksiä voidaan jakaa ravintoloihin ja kahviloihin, pikaruokaan, juomapaikkoihin ja muihin<sup>58</sup> (ks. esim. Restaurant Industry Profile: Europe 2015; Canziani ym. 2016).

Ravintola-alaan ja alan toimijoihin vaikuttavat voimakkaasti kilpailutilanne, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät sekä lainsäädäntö ja sen tuomat rajoitukset. Alalle ominainen voimakas kilpailu johtuu toiminnan paikallisuudesta ja alan toimijoiden suuresta määrästä. (Lee ym. 2016, 99.) Ravintolatoiminnan aloittaminen on helppoa, eikä vaadi koulutusta tai suurta rahallista panostusta, joten suurin osa alalla toimivista yrityksistä on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Esimerkiksi Australiassa toimivista ravintoloista jopa 99 % on pk-yrityksiä. Ruotsissa on samankaltainen tilanne, jossa valtaosa alan toimijoista ovat pk-yrityksiä. Kovassa kilpailuympäristössä korostuvat kasvuvauhti, erottautuminen muista kilpailijoista ja sijainnin merkitys. (Parsa ym. 2005; Wellton ym. 2017, 297.)

Ala on hyvin herkkä trendeille ja talouden suhdanteiden vaihteluille. Kuluttajien muuttuvat mieltymykset ja käytettävissä olevien tulojen vaihtelut vaikuttavat voimakkaasti alan taloudelliseen kehitykseen. Tämä luo alan toimijoille painetta pysyä mukana asiakkaiden mieltymysten muutoksissa ja muokata toimintaansa niiden mukaan. Usein toimijat ovatkin erikoistuneet tiettyihin asiakassegmentteihin, joiden trendien mukaan he muokkaavat toimintaansa. (Parsa ym. 2005.)

Alalle tyypillistä on voimakas vaihtelu kysynnässä vuodenaikojen, päivien ja vuorokaudenaikojen ja jopa sään mukaan, mitkä kaikki vaikuttavat alan toimijoiden kannattavuuteen. Esimerkiksi sateisena ja kylmänä kesänä kesäravintoloilla ja terasseilla kysyntä on heikkoa. Kysynnän vaihtelut vaikuttavat suoraan myös työvoiman tarpeeseen. Toimijat suunnittelevatkin henkilöstöressurssinsa vastaamaan kysynnän muutoksia, minkä takia alalla on paljon osa-aikaisia ja määräaikaisia työsuhteita. (Bergström & Leppänen 1997, 51, 53; Pitkänen ym. 2009, 170.)

DiPietron ja Milmanin (2004) mukaan yksi alan suurimpia ongelmia on suuri työntekijöiden vaihtuvuus. Vaihtuvuus voi vaihdella jopa 60 % ja 150 % välillä. Syitä työntekijöiden vaihtuvuuteen kausivaihteluiden lisäksi ovat muun muassa matala palkka, sopimattomat työajat, huono työympäristö ja ilmapiiri, paremmat etuudet toisella alalla sekä

---

<sup>58</sup> Muun muassa catering, itsepalvelu, kioskit

työn kuormittavuus. (Reynolds ym. 2004.) Työ on usein epäsäännöllistä ja työajat ajoittuvat pääosin iltaan ja viikonloppuihin. Toimentulon epäsäännöllisyys ja matalapalkkaisuus vaikuttavat negatiivisesti alan vetovoimaan. Työ on myös usein fyysisesti ja henkisesti kuormittavaa. Tutkimukset ovatkin osoittaneet asiakkaiden epäkohteliaisuuden lisäävän alan työntekijöiden uupumusta ja vaihtumista. Työurat ravintola-alalla ovatkin varsin lyhyitä ja iso osa työntekijöistä on nuoria ja opiskelijoita, koska alalle on helppo päästä ilman koulutusta. Alan vetovoimaa vähentävien tekijöiden vaikutuksesta alan toimijoita vaivaavat vakavat rekrytointiongelmat. (Pitkänen ym. 2009, 169–171; Han ym. 2016.)

#### **4.2 Ravintola-ala Suomessa**

Ravintola-alan juuret Suomessa ulottuvat 1800-luvun alkupuolelle, jolloin Suomeen muutti sveitsiläisiä kondiittoreja, jotka perustivat pieniä kahvila-ravintoloita. Ravintolakulttuuri oli hyvin kansainvälistä ja lähes kaikki ravintoloitsijat ja työntekijät olivat ulkomaalaisia. 1830-luvulla Helsinkiin perustettiin muun muassa ravintolat Seurahuone, Kaivohuone ja Kaisaniemi, josta alkoi suomalaisen ravintolakulttuurin nousukausi. 1870-luvulla ravintolatoimintaa alkoi rajoittaa alkoholilainsäädäntö. (Ruokatieto 2018.) Vuosisadan vaihteeseen mennessä oli varsinkin Helsinkiin syntynyt kukoistava kahvila- ja ravintolakulttuuri. Kieltolain aikaan vuosina 1919–1932 ravintolatoiminnan kehitys kuitenkin tyrehtyi lähes kokonaan. Sotavuosien 1939–1944 hiljaiselon jälkeen alkoi ravintola-ala jälleen elpyä. (Rauramo 2014, 328–329)

Suomalaisten ravintoloissa käynti eroaa selkeästi muista eurooppalaisista. Suomalainen ennemmin kutsuu vieraansa kotiinsa, kun taas eurooppalainen usein tapaa sukulaisiaan ja ystäviään ravintolassa. Eniten ravintolapalveluita käyttävät 20–30-vuotiaat yksin asuvat, toiseksi eniten lapsettomat pariskunnat ja kolmanneksi eniten lapsiperheet. Vähiten ravintolapalveluita käyttävät yli 45-vuotiaat. 60 % ravintolaruokailuista on lounasruokailua ja keskimäärin suomalainen kuluttaa ravintolapalveluita 6 kertaa kuukaudessa. (Rauramo 2014, 328–329.)

Ravintola-ala Suomessa on pääosin yksityisten yritysten harjoittamaa toimintaa (Pitkänen ym. 2009, 165). Kilpailu ravintola-alalla on kovaa niin Suomessa kuin maailmalla. Uusia ravintoloita syntyy tiuhaan tahtiin ja kilpailu asiakkaista sekä työntekijöistä on kovaa. Tilastojen mukaan vuonna 2018 uusia ravintoloita syntyi Suomeen reilu 1400 ja lopetti hieman alle 1000. Ravintola-alan yrityksiä vuonna 2018 oli 10 066. (Mara 2019a.) Suomessa ravintola-ala jaetaan ravintoloihin, kahvila-ravintoloihin,

ruokakioskeihin, ateriapalveluihin, pitopalveluun, henkilöstö- ja laitosruokaloihin, baareihin ja kahviloihin (Tilastokeskus 2008). Ravintola-ala työllisti vuonna 2018 noin 72 500 henkilöä, mutta luvuissa on pientä vaihtelua vuosittain. (Mara 2019b.) Vuonna 2015 yli 50 % työntekijöistä työskenteli alle 20 hengen yrityksissä. (PAM 2017.)

Alan suurimpia ongelmia on heikko kannattavuus. Alan toimijat tekevät voittoa keskimäärin 1–3 % liikevaihdosta. Tämä heikentää alan kasvua, palkanmaksukykyä ja vähentää investointien määrää. Yksi isoimmista syistä heikkoon kannattavuuteen ovat korkeat verot ja palkan sivukulut, jotka ovat EU-maiden korkeimpia. Nämä nostavat asiakkaan näkökulmasta hinnat korkeiksi, pitävät työntekijöiden näkökulmasta palkat matalina ja yrittäjien voitot pieninä. (Mara 2018b.)

Ravintola-ala on myös hyvin säännösteltyä, erityisesti alkoholin anniskelu. Alkoholin verotus on Suomessa hyvin kireää, Euroopan kireimpiä. Tämä osaltaan on nostanut alkoholin hinnat ravintoloissa korkeiksi ja siirtänyt kulutuksen koteihin, mikä osaltaan on laskenut ravintolamyyntiä. Alkoholin anniskelusta toimijat saavat kuitenkin paremmat katteet kuin ruoan myynnistä. (Yle 2018.) Ravintola-alan kannattavuusongelmat on tiedostettu myös valtion tasolla. Tästä esimerkkinä on 1.3.2018 voimaan astunut uusi alkoholi-laki, jolla purettiin anniskeluun liittyvää sääntelyä (Valvira 2018).

Työntekijöiden vaihtuvuus tuo haasteita alalle. Kausivaihtelut ovat voimakkaita Suomessa. Kovimmat sesongit ajoittuvat loma-aikoihin, kesä- ja talvi- sekä hiihtolomille. Monet ravintola-alan työntekijät ovatkin kesät kaupungeissa ja siirtyvät talveksi Lappiin talvisesongiksi. Asiakasmäärät myös vaihtelevat voimakkaasti viikonpäivien ja vuorokauden aikojen mukaan. Ruuhkahuiput ajoittuvat lounasaikaan ja iltoihin erityisesti perjantaihin ja lauantaihin. Toimijat paikkaavatkin henkilöstövajettaan ruuhkahuipuissa käyttämällä vuokratyöntekijöitä. (Bergström & Leppänen 1997, 51, 53; Pitkänen ym. 2009, 170.) Ravintola-alalla vuokratyöntekijöiden määrä kaikista työntekijöistä on 6,2 %. Se on huomattavasti korkeampi verrattuna kaikkien palvelualojen palkansaajiin, joissa keskimäärin 1,8 % on vuokratyöntekijöitä. (PAM 2017.)

Alaa varjostavat lisäksi matalat palkat ja suuri osa-aikaisten määrä. Vuonna 2015 keskimääräinen kuukausiansio alalla oli hieman yli 2200 €. Työajan keskituntiansio oli 13,85 € ja säännöllisen työajan keskituntiansio oli 12,3 €. Tätä selittää osittain tuntityöntekijöille maksettavat ilta- ja yölisät. Alan työntekijöistä yli 38 % on osa-aikaisia ja noin viidennes määräaikaaisia. Työntekijöiden syyt osa-aikaisten töiden tekemiselle ovat kokoaikaisen työn puute 48 % ja opiskelu 33 %. Esimerkiksi tarjoilijoista 46,6 % tekee yli 35 tuntia viikossa ja 37,9 % tekee 1–29 tuntia viikossa. Näitä lukuja selittävät myös nuorten



suuri osuus työntekijöistä. Alalla työskentelevistä alle 25-vuotiaita on 33 %, 25–34-vuotiaita 24 % ja yli 55-vuotiaita vain 12 %. Alalle on myös helppo tulla, koska korkeaa koulutusta ei tarvita. Alan työntekijöistä keskitason koulutuksen on käynyt 68 % ja korkea-asteen 15 % alan työntekijöistä. (PAM 2017.) Nämä edellä mainitut vaikuttavatkin työntekijäpulaan ja vaihtuvuuteen, koska alalla on puutetta kokoaikaisista työpaikoista. Työn epäsäännöllisyys, taloudellinen epävarmuus ja työn fyysinen sekä henkinen kuormittavuus verrattuna palkkaan nähdään toimivan osasyinä työntekijöiden siirtymiseen muille aloille tai uupumiseen. Toisaalta lyhyet työsuhteet voivat kuitenkin toimia siltana nuorille ja alan koulutuksen omaaville vakituiseen työsuhteeseen, mutta iäkkäämmillä ja paljon lyhyitä määräaikaista työsuhteita tehneillä on vuokratyöntekijänä toimiminen muodostunut loukuksi. Elinkustannusten nousun takia osa työntekijöistä tekee oman työn ohella keikkatöitä eli toimivat vuokratyöntekijöinä, koska työstä saatava palkka ei riitä. (Pitkänen ym. 2009, 170–181.)

Apua alan työntekijäpulaan on haettu muun muassa alentamalla työhön vaadittavia kriteereitä. Esimerkiksi osassa ravintoloita ei enää vaadita suomen kielen taitoa, vaan työkieli on vaihtunut englanniksi. Maahanmuuttajien tulo ravintola-alalle nähdään elinehdonä alan elinvoimaisuudelle. Toisaalta englannin kieltä pidetään trendikkäänä ja sen käyttö voi olla osa ravintolan imagoa. (Korkman 2017.) Toinen hyvä esimerkki on HOK-Elannon, joka kouluttaa Filippiineillä kokkeja yrityksen tarpeisiin. Koulutuksen jälkeen he muuttavat pääkaupunkiseudulle töihin HOK-Elannon eri toimipisteisiin. Maahanmuuttajat ovat yleisesti tyytyväisempiä alan matalampiin palkkoihin kuin suomalaiset. (Yle 2017.)

#### **4.3 Ravintola-alan erityispiirteet ja haasteet sitoutumisen näkökulmasta**

Ravintolatoiminnalle olennainen osa on palvelu. Ravintola-alan kontekstissa palvelun ominaispiirteet ovat aineettomuus, erottamattomuus, vaihtelevuus ja katoavaisuus<sup>59</sup>. Palvelussa kyse on aineettomasta tuotteesta. Palvelua ei voi nähdä, maistaa, tuntea, kuulla tai haistaa ennen kuin se ostetaan. Palvelu syntyy vasta asiakaskontaktista, jossa palveluntarjoaja ja asiakas kohtaavat. Jos palvelu ei vastaa ruuan tasoa, voi asiakas kokea ravintolakokemuksen huonoksi. Palvelut myös vaihtelevat eli jokainen palvelukerta on erilainen. Palvelu on kontekstisidonnainen. Palvelua ei voi säilöä, joten palvelu on

---

<sup>59</sup> Engl. intangibility, insurability, variability, perishability

katoavaista. (Kotler ym. 1996 82–84.) Palveluiden ominaispiirteet ovat yksi haasteista ravintola-alan toimijoille. Asiakkaat tarvitsevat ravintolakäynnistään kokemuksen, jonka he haluavat kokea uudelleen. (DiPietro & Milman 2004.) Huono palvelu vaikuttaa asiakaspalautteisiin ja välillisesti yrityksen kannattavuuteen. Bradley ym. (2016) huomasivat tutkimuksessaan negatiivisen asiakaspalautteen aiheuttavan vihan, hämmennyksen ja syyllisyyden tunteita sekä huonoa käytöstä ja irtisanomisajatuksia henkilöstössä. Miles ja Mangold (2004, 77–79) tuovat esille asiakaspalautteiden ja WOMin vaikuttavan työntekijöiden psyykkeeseen ja sitä kautta psykologiseen sopimukseen ja mielikuvaan organisaation rehellisyydestä. Välillisesti se vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen.

Työntekijöiden *vaihtuvuus* on alalle merkittävä haaste. Työntekijöiden säilyttäminen ja sitouttaminen on toiminnan kannalta erittäin tärkeää, koska he ovat strategisen kilpailuedun lisäksi ”tuote”, josta asiakkaat maksavat varsinaisen tuotteen lisäksi (Tsui ym. 2013, 449). Hinkin ja Traceyn (2000) mukaan työntekijöiden säilyttämisen tulisikin olla johdon tavoitteissa korkealla (DiPietro & Milman 2004, 32). Reynoldsin ym. (2004) mukaan työntekijöiden pysyminen alalla liittyvät vahvasti perehdytys ja koulutus. Perehdytys ravintoloissa rajoittuu yleensä paikkojen näyttämiseen, mutta syvemmillä perehdytyksellä ja koulutuksella, esimerkiksi yritykseen ja sen arvoihin ja tapoihin tutustuttamisella, on ollut positiivisia vaikutuksia työntekijöiden pysymiseen ja sitoutumiseen. Saman suuntaisia näkemyksiä on Sheehanin ym. (2018, 32) tutkimuksessa, jonka mukaan pk-yrityksissä on hyvin vähän kehittymismahdollisuuksia, ja panostukset henkilöstön täydennyskoulutukseen on minimissä. Lisäksi monet alan työpaikat ovat matalan koulutustason työpaikkoja ja siksi niistä puuttuu vaihtelevuus. Näillä tekijöillä nähdään olevan negatiivinen vaikutus työntekijöihin ja sitä kautta työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Työ ravintola alalla on usein *epäsäännöllistä kaksivuorotyötä*, joka ajoittuu pääosin iltoihin ja viikonloppuihin (Pitkänen ym. 2009, 170). Tämä tuo osaltaan haasteita yhdistää työ ja sosiaalinen elämä. PAMin vetovoimabarometrin (2017) mukaan vastaajista 1 % piti ravintola-alan työaikojen sopivan pienten lasten vanhemmille. Saman suuntaisia tuloksia saatiin Zhaon ja Ghisellin (2016) tutkimuksessa, jonka mukaan suurimmat syyt työpaikasta lähtemiseen oli työaikojen sopimattomuus perhe-elämän kanssa. Toisaalta DiPietron ja Milmanin (2004) pikaruokatyöntekijöihin kohdistuneen tutkimuksen mukaan joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin nähtiin hyvin positiivisena ja lisäävän tyytyväisyyttä työnantajaa kohtaan. Täten työn epäsäännöllisyys ja sen vaikutus sitoutumiseen voi olla positiivista tai negatiivista työntekijän elämäntilanteen mukaan.

Ravintola-ala kuuluu *matalapalkka-aloihin*. Työn epäsäännöllisyyden ja kausiluotoisuuden kanssa ne voivat aiheuttaa työntekijöille taloudellista epävarmuutta ja stressiä, kun työstä saatava palkka ei välttämättä riitä pakollisiin menoihin. (Pitkänen ym. 2009, 170–181.) PAMin vetovoimabarometrin (2017) vastaajista 3 % piti alan palkkausta houkuttelevana. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palkalla on merkitystä työntekijän jäämiseen. Korkeampi palkka ja tyytyväisyys palkkaan vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon ja haluun jäädä organisaatioon. (DiPietro & Milman 2004; Steinmetz ym. 2014.)

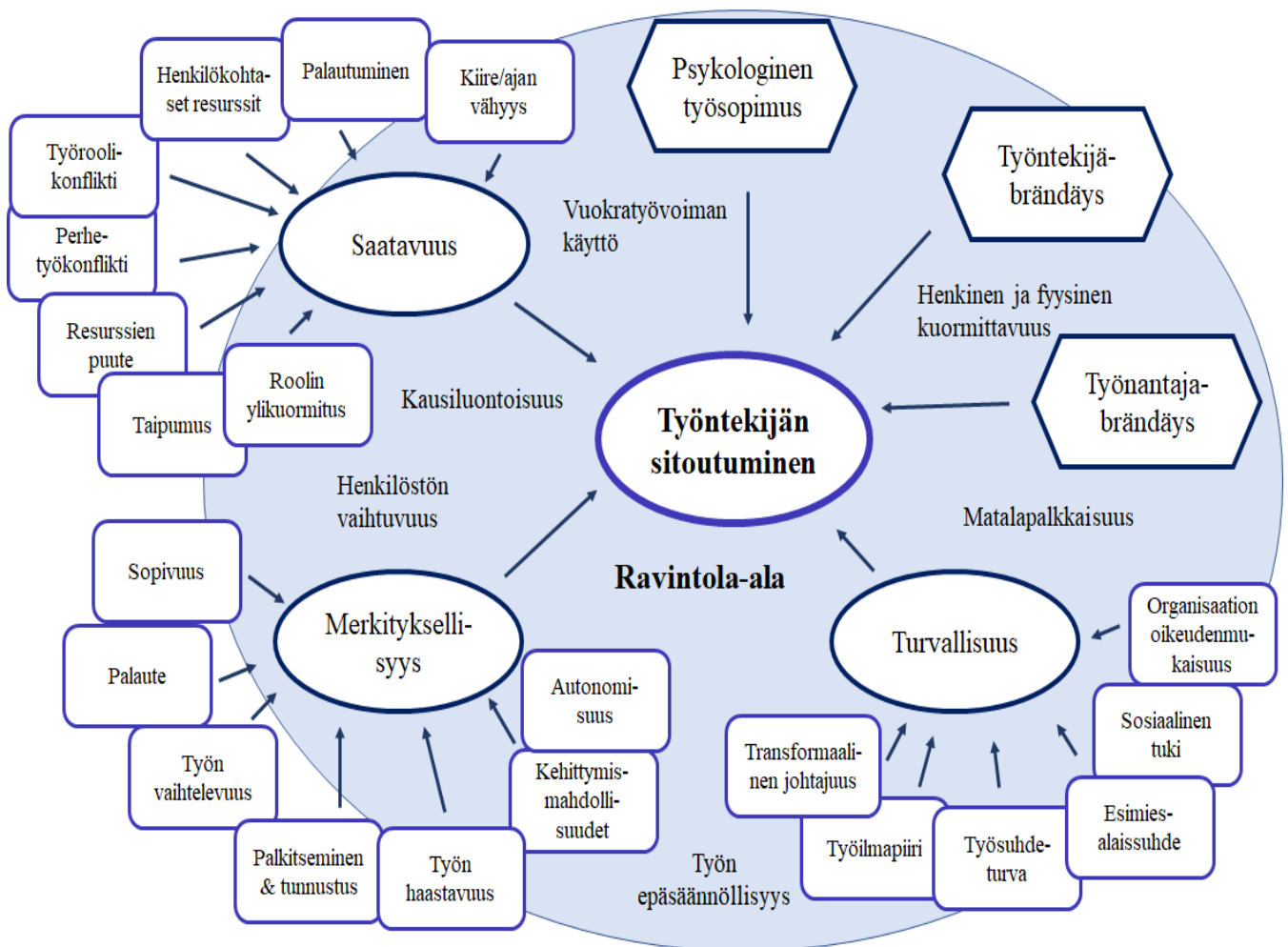
Ravintola-alan töitä pidetään yleisesti stressaavina niiden luonteen ja asiakasintensivisyyden takia (Zhao & Ghiselli 2016, 307.) Työ on *fyysistä* seisomatyötä ja päivät voivat olla hyvin pitkiä. (Pitkänen ym. 2009, 175.) Lisäksi työntekijät kohtaavat erilaisia stressitekijöitä työssään kuten vaikeita asiakkaita, vaativia esimiehiä, tylsyyttä ja toistuvia työtehtäviä. Useimmiten työ tehdään työtovereiden, esimiesten ja asiakkaiden ympäröimänä ja työ voi joskus tuntua merkityksettömältä. (Zhao & Ghiselli 2016, 307.) Stressaava työ ja työympäristö tai tylsyys lisäävät *henkistä kuormitusta* ja uupumusta, jotka voivat vähentää työntekijän halukkuutta sitoutua työnantajaan. (Pitkänen ym. 2009, 176.)

Paras aika ravintola-alalla on tehdä tulosta silloin, kun muut eivät ole auki. Alan sesongit ajoittuvatkin viikonlopuille ja lomakausille. *Kausiluonteisuus* tuo työntekijöille omat haasteensa yhdistää työ ja sosiaalinen elämä. (Zhao & Ghiselli 2016, 308.) Samalla kausiluonteisuus lisää alalla *vuokratyövoiman käyttöä*. Vuokratyöntekijöitä käytetään koko ajan enemmän ja siitä on tullut monille organisaatioille työvoiman perusosa. Vuokratyöntekijöiden asenteilla ja työstä suoriutumisella on yhtä paljon merkitystä organisaation menestykselle kuin työntekijöillä, jotka on palkattu suoraan. Kuitenkin vuokratyöntekijät harvemmin ovat uskollisia ja sitoutuneita työnantajaan, mikä voi näkyä huonompana asenteena ja työstä suoriutumisena. (Sobral ym. 2020, 407.) Kuten edellisessä alaluvussa tuotiin esiin, voi vuokratyöntekijänä toimiminen muodostua iäkkäämmille loukuksi (Pitkänen ym. 2009, 171) ja lisätä työn epävarmuutta ja uupumista (Giunchi ym. 2016).

Suomessa ravintola-ala kärsii yleisesti vetovoiman puutteesta ja PAMin vetovoimabarometri osoittaaakin, että alaan liitetyt mielikuvat ovat varsin negatiivisia. Vastaajista 17 % piti alan töitä mielenkiintoisina ja 6 % mielestä työn sisältöön pystyi itse vaikuttamaan. 5 % vastaajista uskoi työntekijöiden olevan tyytyväisiä. Lukujen valossa ravintola-alan imago ei ole houkutteleva. Tämä luo ison haasteen alan tulevaisuudelle ja työntekijöiden sitouttamiselle.

#### 4.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tutkielman teorialuvut muodostavat tutkielman rakenteen ja pyrkivät vastaamaan tutkielman tarkoitukseen. Teorialukujen tehtävänä on tutkia, vertailla, referoida ja kriittisesti analysoida, mitä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä on aiemmin kirjoitettu. (Eriksson & Kovalainen 2016, 43, 46.) Tämän tutkielman tarkoitus on tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ravintola-alalla. Tutkielman teorialuvuissa käsitellyistä merkityksellisyydestä, turvallisuudesta ja saatavuudesta, psykologisesta työsopimuksesta, työntekijäbrändäyksestä ja työnantajabrändäyksestä sekä ravintola-alan erityispiirteistä on muodostettu tämän tutkielman teoreettinen viitekehys. Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) on esitelty tiivistetysti tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuvio 9 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman ensimmäinen teorialuku pyrkii vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten työntekijän sitoutuminen muodostuu? Tässä tutkielmassa työntekijän sitoutuminen nähdään muodostuvan psykologisista olosuhteista; merkityksellisyydestä, turvallisuudesta ja saatavuudesta, mitkä ovat kuviossa esitetty soikioissa. Merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat; autonomisuus, kehittymismahdollisuudet, työn haastavuus, palkitseminen ja tunnustus, työn vaihtelevuus, palaute ja sopivuus. Turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat; organisaation oikeudenmukaisuus, sosiaalinen tuki, esimies-alaissuhde, työsuhteturva, työilmapiiri ja transformaalinen johtajuus. Saatavuuteen vaikuttavat roolin ylikuormitus, taipumus, resurssien puute, perhe-työkonflikti, työroolikonflikti, henkilökohtaiset resurssit, palautuminen ja kiire/ajan vähyys. Nämä tekijät syntyvät työntekijän henkilökohtaisista kokemuksista ja ovat kuviossa esitetty nelikulmioina.

Toinen teorialuku pyrkii vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen, miten työntekijän sitoutumista voidaan edistää organisaation sisäisin keinoin? Työntekijän sitoutumiseen nähdään vaikuttavan myös organisaation toimet, joita tarkastellaan markkinoinnin näkökulmasta. Työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää kiinnittämällä huomiota psykologisen työ sopimuksen kunnioittamiseen. Sisäisen brändäyksen keinojen työntekijäbrändäyksen ja työnantajabrändäyksen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä paremmin organisaatioon, sen edustamaan brändiin, kulttuuriin, arvoihin ja toimintatapoihin. Nämä tekijät ovat valittu tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, koska harva työntekijä sitoutuu vain työhönsä tai organisaatioon vaan sitoutuminen on molempien näkökulmien summa. Ilman organisaation panostuksia ja yhteistä näkemystä ei työntekijä tiedä, mitä häneltä organisaatiossa odotetaan ja työntekijä voi alkaa pitää organisaatiota epärehellisenä. Tämä osaltaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Nämä toimet ovat kuviossa esitetty kuusikulmioissa.

Tätä muodostunutta työntekijän sitoutumista tarkastellaan ravintola-alan kontekstissa. Kolmas teorialuku pyrkii siten vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen, miten ravintola-alan erityispiirteet ilmenevät työntekijöiden sitoutumisessa? Ravintola-alan erityispiirteiden; työntekijöiden vaihtuvuuden, kausiluontoisuuden, vuokratyövoiman käytön, henkisen ja fyysisen kuormittavuuden, matalapalkkaisuuden ja työn epäsäännöllisyyden nähdään teorian perusteella vaikuttavan sitoutumiseen. Kuviossa sininen ympyrän muotoinen tausta edustaa ravintola-alan kontekstia, mihin nämä erityispiirteet on sijoitettu. Sitoutunut henkilökunta varsinkin ravintola-alalla tuo yrityksille merkittävän kilpailuedun, joten sen tarkempi tarkastelu on tärkeää.

## 5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimus on aina tutkijan tekemien valintojen summa. Valitut lähestymistavat vaikuttavat tieteellisen tutkimuksen muodistumiseen, joten tutkimukset ovat erilaisia riippuen valitusta tutkimusstrategiasta eikä toinen ole parempi kuin toinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 124.) Onkin tärkeää, että tutkija tuntee valitut lähestymistavat, koska ne ohjaavat tutkimusta ja vaikuttavat tutkimustulosten luonteeseen (Pihlanto 1994, 370). Hyvän tutkimuksen pohja luodaan ongelmanasettelun, tieteenfilosofisten valintojen, menetelmävalintojen ja teoreettisen ymmärtämisen koherenttiuden kautta (Hirsjärvi ym. 2009, 125). Tutkimusmetodologia vastaa siis kysymykseen, miten tutkimuksen tarkoitusta on lähestytty tässä tutkielmassa (Eriksson & Kovalainen 2016, 13).

### 5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimusmetodin valinta on aina riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta ja osaongelmista (Hirsjärvi ym. 2009, 132). Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ravintola-alalla. Tutkimuksen avulla pyritään syventämään ymmärrystä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ottaen huomioon organisaation toimien sekä ravintola-alan erityispiirteiden vaikutuksen. Tämän tutkielman lähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkielman tarkoitukseen ja osaongelmiin pystytään syvällisimmin vastaamaan laadullisin menetelmin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen (Flick 2018, 4). Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu kohtalaisen paljon, mutta tutkimus on hyvin pirstaloitunutta. Tutkimusta sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ravintola-alalla ei ole akateemisissa piireissä juurikaan tehty. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2009, 161), joten tästäkin näkökulmasta laadullisella tutkimuksella pystytään kattavammin tarkastelemaan tutkielman aihetta.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja aihetta tai ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Se nähdään vapaamuotoisempana ja syvällisempänä kuin kvantitatiivinen tutkimus, joka käytännössä nojaa numeerisen informaation keräämiseen sekä niistä muodostettujen muuttujien välisten suhteiden varaan. (Räsänen 2005, 87.) Usein laadullinen tutkimus perustuu teorian, tulkinnan ja empiirisen datan väliseen tiiviiseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 44). Lisäksi laadulliselle tutkimukselle ominaista

on tarjota empiirisestä datasta havaituille ilmiöille mielekkäitä merkityksiä, jotka voivat toimia jopa koko tutkimuksen lähtökohtana. Empiirisessä datassa keskeisessä asemassa ovat teoreettiset yleistykset ja induktiivinen päättely. (Räsänen 2005, 87.)

Valittu menetelmä vaikuttaa tutkimuslogiikan valintaan. Tutkimuslogiikka kuvaa kuinka aineistoa analysoidaan ja tietoa luodaan. Mahdolliset tutkimuslogiikat aineiston analysointiin ovat deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen päättely. (Eriksson & Kovalainen 2016, 22–24.) Tässä tutkielmassa hyödynnetään abduktiivista lähestymistapaa, koska aihetta ei lähestytä pelkän teorian avulla ja tutkimuksen tekijä on työskennellyt itse yli 10 vuotta ravintola-alalla, joten hänen omilla kokemuksillaan ja ennakkokäsityksillä on vaikutusta tutkimuksen analyysiin ja sen tuloksiin. Abduktiivisessa päättelyssä teorianmuodostus lähtee liikkeelle johtoajatuksesta tai johtolangasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Abduktiivisessa analyysissä käytetään sekaisin deduktiivista ja induktiivista analyysia ja se voidaan nähdä tutkivan aineistoanalyysin logiikkana (Eriksson & Kovalainen 2016, 24). Abduktiivinen analyysi voidaan nähdä teoriasidonnaisena lähestymistapana, jossa teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei perustu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110).

## **5.2 Aineiston keruu**

Jotta kerättävä empiirinen aineisto vastaa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin tarpeeksi kattavasti, on tutkijan valittava tutkimukseen sopiva aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 33.) Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu eroaa muista haastattelulajeista sillä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin ennalta määriteltujen teemojen ympärille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48), niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87; Flick 2018, 207). Tutkimuksen aiheen luonteen vuoksi on tärkeää, että työntekijät pääsevät sanoittamaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan sitoutumisesta. Sitoutuminen on osin tiedostamatonta ja vaikeasti kuvailtavaa, joten tästä näkökulmasta teemahaastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä aiheesta tai ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 88.) Yhdistämällä teoriaa työntekijöiden sitoutumisesta, työntekijöiden sitouttamisesta ja ravintola-alasta sekä empiirisen tutkimuksen tuottamien tulosten avulla pyritään vastaamaan tämän tutkielman tarkoitukseen. Huolellisesti suunniteltu empiriaosuus takaa laadukkaan keskustelun teorian ja empirian välillä. Operationalisoinnin avulla varmistetaan, että tutkimuksen teoria ja empiria kohtaavat yhdenmukaisesti. Operationalisoinnin tavoitteena on tuottaa teoreettisille käsitteille empiirisesti mitattavat vastineet sekä varmistaa, että havainnot kerättävästä aineistosta käsittelevät tutkimuksen kannalta keskeisiä teoreettisia käsitteitä. (Eskola & Suoranta 2008, 75–77.)

Teemahaastattelua varten luodaan haastattelurunko, jonka tehtävä on ohjata, tukea haastattelua sekä varmistaa, että jokaisesta tutkimukselle olennaisesta valitusta teemasta tulee keskusteltua. Jokaisen valitun teeman pohjalta on muodostettu kysymysjoukko. Tutkimukselle olennaisten teemojen valinta edellyttää tutkijalta syvällistä ymmärrystä tutkitavasta aiheesta. (Young ym. 2018, 12.) Tässä tutkielmassa haastattelu rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä johdettujen kolmen teeman ympärille, jotka ovat työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, organisaation toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Jokaisen teeman alle on etukäteen laadittu kysymyksiä ja niitä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelussa edetään haastattelurunkoa mukaillen, mutta haastateltavien vastausten perusteella muutokset ovat mahdollisia, jotta haastattelu pysyy keskustelunomaisena ja vapaamuotoisena (Eriksson & Kovalainen 2016, 94). Haastattelurunko kokonaisuudessaan on tutkielman liitteenä (LIITE1 Haastattelurunko). Alla olevassa on taulukossa (taulukko 4) on esitetty tämän tutkimuksen operationalisointitaulukko, jota apuna käyttäen tutkimuksen haastattelurunko muodostettiin ja varmistettiin, että teoria ja empiria kohtaavat yhdenmukaisesti.



Taulukko 4 Operationalisointitaulukko

Tutkielman tarkoitus			
Tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ravintola-alalla			
Tutkimuskysymykset	Teoreettinen viitekehys	Haastatteluteemat	Esimerkkejä haastattelukysymyksistä
1. Miten työntekijän sitoutuminen muodostuu?	<u>Merkityksellisyys</u> Autonomisuus Kehittymismahdollisuudet Työn haastavuus Työn vaihtelevuus Palaute Sopivuus Palkitseminen ja tunnustus  <u>Turvallisuus</u> Transformaalinen johtajuus Työilmapiiri Esimies-alaissuhde Työsuhdeturva Organisaation oikeudenmukaisuus Sosiaalinen tuki  <u>Saatavuus</u> Roolin ylikuormitus Taipumus Kiire /ajan vähyys Resurssien puute Perhe-työkonflikti Työroolikonflikti Henkilökohtaiset resurssit Palautuminen	Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	Jos mietit ravintolaa mistä olet lähtenyt, mikä on saanut sinut lähtemään?  Jos mietit ravintolaa missä olet ollut pitkään töissä, mikä on saanut sinut pysymään siellä pitkään?  Jos mietit ravintolaa mistä et haluaisi lähteä, mikä saisi sinut sioutumaan tähän työpaikkaan?
2. Miten työntekijän sitoutumista voidaan edistää organisaation sisäisin keinoin?	Psykologinen työsopimus  Työntekijäbrändäys  Työnantajabrändäys	Organisaation toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen	Miten työnantaja on toimillaan edistänyt sitoutumistasi ja miten?  Miten työnantaja on toimillaan vähentänyt sitoutumistasi ja miten?
3. Miten ravintola-alan erityispiirteet ilmenevät työntekijän sitoutumisessa?	Henkilöstön vaihtuvuus Työn epäsäännöllisyys Matalapalkkaisuus Kausiluontoisuus Henkinen ja fyysinen kuormittavuus Vuokratyövoiman käyttö	Ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen	Jos mietit nykyistä tai entistä työpaikkaasi, onko näissä paikoissa ollut suuri vaihtuvuus? Jos on, miten se on vaikuttanut sitoutumiseesi?  Jos mietit nykyistä tai entistä työpaikkaasi, koetko työn epäsäännöllisyyden vaikuttavan sitoutumiseesi? Miten?

Fontana ja Frey (2005) mieltävät haastattelun aktiiviseksi tutkimusprosessiksi, jossa haastattelu tai kontekstisidonnainen tarina on tuotettu haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta. Maccoby ja Maccoby (1954) määrittelevät haastattelun vaihdannaksi, jossa henkilö yrittää saada esiin tietoja tai ilmaisuja toisen henkilön tai henkilöiden kokemuksista, mielipiteistä tai vakaumuksista. (Young ym. 2018, 11.) Siten haastateltavien valinta on merkittävässä asemassa, jotta haastattelusta saatava aineisto on relevanttia tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta tärkeimmäksi kriteeriksi nousi haastateltavien valinnassa haastateltavien kokemus työskentelystä ravintola-alalla. Täten laadulliselle tutkimukselle ominaisesti haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Mahdollisten haastateltavien suuren määrän vuoksi tarvittiin muitakin kriteereitä, joiden perusteella pystyttiin rajaamaan haastateltavien määrää ja valitsemaan mahdollisimman edustava otos, joilla oli aiheen kannalta arvokkaita ja monipuolisia näkemyksiä. Nämä kriteerit olivat 1) useamman vuoden työkokemus alalta ja 2) vähintään 2 vuoden työskentely saman työnantajan palveluksessa tai 3) työpaikan vaihto viimeisen vuoden aikana tai 4) siirtyminen toiselle alalle viimeisen vuoden aikana. Ensimmäisen ja toisen kriteerin avulla varmistuttiin, että haastateltavilta löytyi kokemusta tekijöistä ja toimista, jotka lisäävät työntekijän sitoutumista. Kolmannen ja neljännen kriteerin avulla varmistuttiin, että haastateltavilta löytyi näkemystä tekijöistä ja toimista, jotka vähentävät sitoutumista. Samalla saatiin rajattua pois juuri alalle tulleet, joilla ei välttämättä ole syntynyt laajaa ymmärrystä alalla työskentelystä ja eri työnantajista. Haastateltavista rajattiin pois myös ravintoloiden omistajat ja henkilöt, jotka työskentelevät ylimmässä johdossa, koska tutkimuksen tarkoitus on tarkastella työntekijän sitoutumista. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin tutkijan omaa taustaa ja työkokemusta ravintola-alasta.

Ennen valintaa potentiaalisilta haastateltavilta kysyttiin muutama kartoittava kysymys. Näin varmistuttiin, että haastateltava täyttää valitut kriteerit, ymmärtää tutkimuksen aiheen ja on halukas kertomaan henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksiaan aiheesta. Valituille haastateltaville lähetetyissä haastattelukutsuissa ja ennen haastattelun alkua käytiin läpi vielä tutkimuksen tarkoitus, haastateltavien valintakriteerit, osallistumisen vapaaehtoisuus, anonyymius ja haastattelun arvioitu kesto. (Young ym. 2018, 13.) Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä niin rivityöntekijöistä kuin esimiehistä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) on kuvailtu tutkimukseen valitut haastateltavat ja tutkimuksen kannalta hyödylliset taustatiedot.

Taulukko 5 Aineiston kuvaus

Alias	Sukupuoli ja ikä	Koke- mus alalta vuosissa (v)	Pisin työsuhde alalla vuosissa (v)	Työpaik- kojen / yksiköiden* määrä	Asema alan yrityk- sessä	Työsken- telee tällä hetkellä alalla	Haastatte- lun ajankohta	Haastat- telun kesto (min)
H1	Mies, 42	23	5	10	esimies	Kyllä	5.12.2019	46
H2	Nainen, 35	17	4	8	työntekijä	Ei	8.12.2019	38
H3	Nainen, 40	14	9	10	esimies	Kyllä	11.12.2019	37
H4	Nainen, 35	9	4	6	esimies	Kyllä	11.12.2019	35
H5	Nainen, 29	11	5	7	työntekijä	Kyllä	12.12.2019	39
H6	Nainen, 36	16	15	5	esimies	Kyllä	17.12.2019	51
H7	Nainen, 33	15	8	8	esimies	Kyllä	17.12.2019	45
H8	Nainen, 29	15	6	8	esimies	Ei	19.12.2019	31

\*Yksiköllä tarkoitetaan saman työnantajan eri ravintoloita

Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina ja keskustelunomaisina yksilöhaastatteluina, jotta haasteltava pystyi sanoittamaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta mahdollisimman avoimesti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen aihe koettiin osin arkaluontoiseksi, joten oli tärkeää rakentaa luottamussuhde haastattelijan ja haastateltavan välille. Haastatteluja tehtiin 8, joista 4 kasvotusten ja 4 puhelimitse, koska haastattelujen ajankohta oli varsinkin ravintola-alalla työskenteleville varsin haastava. Haastattelujen kesto vaihteli 31 ja 51 minuutin väliltä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin sanelukoneella ja litteroitiin sanatarkasti. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa syntyi 74 sivua.

Haastattelututkimuksessa haastateltavien ihanteellinen määrä riippuu aineiston saturaatiopisteestä. Saturaatiopisteellä tarkoitetaan haastattelun määrää, jolloin haastatteluista ei tule ilmi tutkimuksen kannalta merkittävää uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60.) Tieto toisin sanoen satureituu. Saturaatiopisteen tunnistaminen on hankalaa, koska jokainen haastattelu tuo jo esille tulleet aineistoon uutta näkökulmaa. On siis tutkijan päätettävissä, koska aineisto on satureitunut. (Kovalainen & Eriksson 2016, 89.) Tässä tutkimuksessa aineisto satureitui kahdeksannen haastattelun aikana.

### 5.3 Aineiston analysointi

Laadullisesta haastattelututkimuksesta ja erityisesti teemahaastatteluista saatu aineisto voi olla runsas ja monipuolinen haastateltavien pienehköstä määrästä huolimatta. Kertynyt materiaali on sitä rikkaampi, mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on. Aineiston runsaus ja konkreettisuus voi tehdä analyysi vaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan, mutta samalla työlään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Flickin (2018, 420) mukaan laadullisen aineiston analysointi on kielellisen materiaalin tulkintaa ja luokittelua. Analysoinnin tavoitteena on antaa lausunto materiaalin implisiittisistä ja eksplisiittisistä ulottuvuuksista, merkityksen rakenteista sekä sisällöstä. Tiivistetysti analyysin tarkoitus on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkivasta aiheesta tai ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa hyödynnetään laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä aineisto pyritään järjestää tiiviimpään ja selkeämpään muotoon kadottamatta sen sisältävää tutkimukselle relevanttia informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121, 133.)

Laadullisen analyysille ominaista on, että aineiston analysointi alkaa jo haastattelutilanteissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Myös tässä tutkimuksessa analysointi aloitettiin jo haastatteluvaiheessa. Haastattelutilanteessa on pyritty tunnistamaan toistuvia teemoja ja haastateltavan tuodessa esiin uusia tietoja on niistä esitetty tarkentavia lisäkysymyksiä. Hyvin pian haastattelun jälkeen on haastattelu litteroitu sanatarkasti kirjalliseen muotoon.

Syntyneeseen kirjalliseen aineistoon on perehdytty perusteellisesti lukemalla aineisto useampaan otteeseen, ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista. Varsinainen analysointi aloitettiin aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla. Pelkistämisessä aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämisessä tekstistä alleviivattiin kaikki aiheeseen liittyvät ilmaukset erivärisillä yliväiväustusseilla. Samaa kuvaavat ilmaisut viivattiin samalla värillä. Pelkistämisen jälkeen aineistosta nousseet ilmaisut luokiteltiin teemoihin analyysirungon mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123, 128.) Analyysirunko pohjautui tutkimuksen operationalisointitaulukkoon, joka on johdettu tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuskysymyksistä sekä teoreettisesta viitekehuksesta. Luokittelu luo kehyksen, jonka varassa aineistoa voidaan tiivistää, tulkita ja vertailla eri osia toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147–148.) Abduktiivisen tutkimuslogiikan mukaisesti aineistosta nostettiin esiin tutkimukselle relevantteja asioita, jotka jäivät analyysirungon ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128.)

Luokittelusta syntyneitä teemoja pyritään yhdistelemään laajempiin kokonaisuuksiin ja niiden välillä pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuutta. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota myös säännönmukaiseen vaihteluun ja poikkeaviin tapauksiin. Tutkija tarkastelee luokiteltua aineistoa omasta näkökulmasta ja pyrkii ymmärtämään tutkittavaa aihetta monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149–150.) Yhdistelyssä peilattiin syntyneitä teemoja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jotta varmistuttiin, että tutkimuksen empiria ja teoria kohtaavat.

Luokittelun ja yhdistelyn jälkeen voi aineistoa alkaa tulkitsemaan. Tulkinta on laadullisen tutkimuksen ydintoiminto aineiston ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. Tulkinassa tutkija pyrkii ymmärtämään tietojen sisäistä logiikkaa, laittamaan ne tiettyyn kontekstiin ja löytämään erilaisia merkityksiä. (Flick 2018, 425.) Laadullisen analyysin tavoitteena on pyrkiä onnistuneeseen tulkintaan. Tulkinta on onnistunut, kun tutkija sekä lukija omaksuu saman näkökulman ja löytävät tekstistä samat teemat, huolimatta siitä onko lukija samaa mieltä tutkijan valitsemasta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151.) Tämän tutkimuksen aineistoa on tulkittu useassa eri vaiheessa aina haastattelutilanteista tulosten kirjoittamiseen.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten uskottavuus ja luotettavuus vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Laadulliseen analyysiin perustuvat tulokset ovat usein kvantitatiivista vaikeammin perusteltavissa. Tämä liittyy siihen, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten tulkinta on selkeämpää ja yksiselitteisempää. Tutkija voi esimerkiksi numeerisesti osoittaa aineistosta nousseita eroavaisuuksia. Laadullisen analyysin luotettavuus ja uskottavuus taas lepää enemmän tutkijan omien kykyjen ja luovuuden varassa. (Räsänen 2005, 96–97.) Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta mitattaessa voidaan hyödyntää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985) kehittämään luokitukseen, joka sopii erityisesti laadullisiin tutkimuksiin, joissa on käytetty sisällönanalyysia. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida *uskottavuuden*, *prosessin luotettavuuden*, *siirrettävyyden* ja *vahvistettavuuden*<sup>60</sup> avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–162.)

---

<sup>60</sup> Engl. credibility, dependability, transferability, confirmability

Guban ja Lincoln (1989) näkevät uskottavuuden rinnasteiseksi sisäisen validiteetin kanssa. Se keskittyy rakentamaan vastaavuutta ja johdonmukaisuutta haasteltavien ja tutkijoiden edustamien todellisuuksien välille. (Sinkovics ym. 2009, 699.) Uskottavuuden varmistamiseksi on tutkijan oltava perehtynyt laajasti ja syvällisesti tutkittavaan ilmiöön tai aiheeseen ja tuloksista nousseita väitteitä tukeva aineisto on riittävä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308.) Tässä tutkimuksessa uskottavuus varmistettiin perehtymällä syvällisesti aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin ennen haastattelurunгон muodostamista. Aineistoa kerättiin haastatteluin tietojen saturoitumiseen asti, jolloin saatavat tiedot alkoivat toistumaan ja aineisto koettiin riittävän kattavaksi väitteiden tueksi. Tutkimustuloksia verrattiin teoriaosuuden lähteisiin uskottavuuden varmistamiseksi.

Tutkimusprosessin luotettavuus rinnastetaan reliabiliteettia vastaavaksi, jonka kriteerinä on tulosten toistettavuus (Sinkovics ym. 2009, 699). Tutkijan on pystyttävä osoittamaan lukijalle, että tutkimusprosessi on looginen, jäljiteltävissä ja hyvin dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2016, 308.) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin luotettavuus pyrittiin varmistamaan raportoimalla selkeästi, kuinka tutkimus on toteutettu tutkimuksen lähestymistavan valinnasta ja käytetystä kirjallisuudesta alkaen.

Tutkimuksen siirrettävyys mielletään rinnasteiseksi ulkoiselle validiteetille tai kvantitatiivisen tutkimuksen yleistettävyydelle<sup>61</sup>. Siirrettävyys riippuu siitä, missä määrin tulokset ovat vietävissä tutkimuksen ulkopuolisiin konteksteihin. (Sinkovics ym. 2009, 699.) Tutkijan on osoitettava tutkimuksen tai sen osien ja aiemman tutkimuksen samankaltaisuus, jotta voidaan muodostaa yhteys tutkimuksen ja aiempien tulosten välille. Siirrettävyyden ideana ei ole jäljittely, vaan enemmän siitä, voisiko muusta tutkimusyhteydestä löytyä samankaltaisuutta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308.) Tässä tutkimuksessa siirrettävyys pyrittiin varmistamaan esittelemällä haastateltavista tutkimuksen aiheen näkökulmasta oleellinen. Tutkimuksessa sitoutuminen on viety ravintola-alan kontekstiin, joka kuuluu palvelualoihin. Tästä näkökulmasta tulokset ovat sitoutumisen osalta siirrettävissä osin myös muille palvelualoille.

Tutkimuksen vahvistettavuus rinnastetaan kvantitatiivisen tutkimuksen objektiivisuuteen<sup>62</sup>. Vahvistettavuuden varmistamiseksi on tutkijoiden osoitettava, että heidän tietonsa ja niistä tehdyt tulkinnat perustuvat objektiivisiin tuloksiin, jotka eivät ole tutkijan mielikuvituksen tuotetta, vaan ne ovat johdonmukaisia ja loogisesti koottuja. (Sinkovics

---

<sup>61</sup> Engl. generalisability

<sup>62</sup> Engl. objectivity

ym. 2009, 699.) Vahvistettavuus liittyy tulosten ja tulkintojen yhdistämiseen, jotta ne ovat lukijoiden ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Aineistosta nousseet havainnot ja niistä tehdyt tulkinnat on tuotu selkeästi esiin tulosluvussa, joita tukemaan on lisätty suoria lainauksia litteroiduista haastatteluista. Näin haastateltavien näkemykset ovat helposti vahvistettavissa ja niistä tehdyt tulkinnat perusteltavissa.

On hyvä huomioda, että haastateltavien otos on pienehkö ja sitoutuminen muodostuu yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta. Täten tuloksia ei sellaisenaan voi yleistää kaikkiin työntekijöihin eikä edes kaikkiin ravintola-alan työntekijöihin, koska haastateltavien ikäjakauma oli 29–42 vuotta ja työurat alalla pääosin yli 10 vuotta. Täten tutkimustulokset eivät ota huomioon juuri alalle tulleita nuoria, jotka edustavat suurinta osaa alan työntekijöistä (vrt. Pamin palvelualojen taskutilasto 2017). Toisaalta haastateltavat edustavat iältään enemmistöä työvoimasta, jolloin tulokset ovat joiltain osin siirrettävissä (Tilastokeskus 2020).

Lisäksi on huomioitava, että tutkielman teon aikaan puhkesi maailmanlaajuinen koronaviruspandemia (COVID-19), johon on lokakuun 18. päivään 2020 mennessä menettänyt yli 1,1 miljoonaa henkeä ja todettuja tartuntatapauksia on lähes 39,5 miljoonaa. (WHO 2020.) Viruksen leviämisen hillitsemiseksi Suomessa otettiin käyttöön 17.3.2020 poikkeuslaki ja ravintola-alan toimijat määrättiin sulkemaan toimintansa 4.4.2020 alkaen, lukuun ottamatta take away-myyntiä sekä yleisöltä suljettuja henkilöstö- ja laitospöytäloita (Valtioneuvosto 2020). Tämä aiheutti voimakkaan ravintola-alan työntekijöiden lomautus- ja irtisanomisaallon. Kesäkuun 1.päivänä saivat ravintolat jälleen avata ovensa, mutta tartuntalain mukaisin ehdoin ja rajoituksin (Yle 2020). Heinäkuussa rajoituksia höllennettiin, mutta ravintolatoimintoihin on tullut jälleen rajoituksia 8.10.2020 alkaen muun muassa asiakasmääriin ja aukioloaikoihin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Koronavirus on vaikuttanut hyvin negatiivisesti ravintola-alan toimijoihin, ja työllisyystilanteeseen sekä osoittanut alan haavoittuvuuden. Tutkielma perustuu ennen koronavirusta tehtyihin tutkimuksiin, artikkeleihin ja haastatteluihin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi haastatteluista nousseita asioita. Tulosten avulla pyritään luomaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tulokset empiirisestä aineistosta esitetään tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ja teoreettista viitekehystä mukailleen. Tässä luvussa tarkastellaan työntekijän sitoutumisen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä haastateltavien näkökulmasta.

### 6.1 Työntekijän sitoutumisen muodostuminen

Aiempien tutkimusten perusteella on työntekijöiden sitoutumisen tutkimus hyvin pirstaleista. Sitoutumisesta ei ole yhtä selkeää mallia tai yksimielisyyttä siihen vaikuttavista tekijöistä. (Crawford 2013, 57.) Tässä toteutetussa haastattelututkimuksessa työntekijän sitoutuminen nähdään, mukaillen Kahnia (1990), muodostuvan psykologisesta merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteesta. Nämä kiteytyvät kolmeen kysymyseen, jotka työntekijät esittävät itselleen alitajuisesti 1) Kuinka merkityksellistä minulle on tuoda itseäni tähän työrooliin? 2) Kuinka turvallista työrooliin panostaminen on? 3) Kuinka saatavilla olen tähän työrooliin? (Kahn 1990, 703.) Aiempien tutkimusten perusteella on koottu tekijöitä, jotka vaikuttavat näihin tunteisiin. Haastatteluista nousi selkeästi esiin, että merkityksellisyyden tunnetta muodostavat tekijät vaikuttaisivat eniten ravintolatyöntekijän sitoutumiseen, mutta tulosten perusteella sitoutumiseen tarvitaan useampia tekijöitä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunne sekä niitä muodostavat tekijät ilmenevät ravintolatyöntekijöiden sitoutumisessa.

#### 6.1.1 Merkityksellisyys

Tutkimusten mukaan merkityksellisyyden tunteella tarkoitetaan, että työntekijä kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan ja työntekijä kokee itsensä arvokkaaksi ja arvostaa muita työyhteisössään. (Kahn 1990, 705.) Crawfordin ym. (2013, 59) mukaan merkityksellisyyden puute liittyy työntekijän tunteeseen, että häneltä odotetaan vähän tai kokee työpanoksensa itsestäänselvyydeksi.

Yleisesti haastateltavat tunsivat, että työnantaja arvostaa heidän työpanostaan ja on valmis panostamaan työntekijän kehittymiseen ja viihtymiseen töissä. Erityisesti



haastateltavat H4 ja H7 toivat esiin arvostuksen merkityksen sitoutumisessaan. Mikäli työntekijä koki, ettei hänen työpanostaan arvostettu tai sitä väheksyttiin, vähentyi sitoutuminen merkittävästi ja työntekijä todennäköisesti vaihtoi työpaikkaa. Tätä ilmentää alla oleva H4:n sitaatti, jossa arvostuksen puute työntekijän panostukseen on vaikuttanut työntekijän irtisanoutumiseen.

*”...no tietysti ihan sillä että on vaikka käyttäydytty vaan epäkohteliaasti tai väheksytty tai ei oo millään tavalla arvostettu sitä työpanosta vaik ois oikeesti paiskinu tosi paljonkin töitä ni ei oo nähty sitä minkä verran mä oikeesti oon antanu sille yritykselle... mä irtisanouduin kyllä heti että, et selkeesti ni ko omistaja voi kyllä käytöksellään aiheuttaa niin kun...et siihen asti olin ollu hyvin sitoutunu kyllä yritykseen, että oisin ollu siellä mielelläni pitempään mut...”(H4)*

#### 6.1.1.1 Autonomisuus

Tutkimuksen aineistosta ilmenee, että autonomisuus on merkittävä tekijä työntekijän sitoutumisessa. Autonomisuus ilmeni haastateltaville vapautena, itsenäisyytenä ja yksilöllisinä tapoina suorittaa työt oikeaksi katsomallaan tavalla työnantajan antamat raamit ja resurssit huomioiden. Jos työntekijä kokee, että hän voi vaikuttaa omien työtehtävien suorittamiseen ja työympäristöönsä, kokee työntekijä, että hänen työpanostaan arvostetaan ja ammattitaitoon luotetaan. Vapaus lisäsi työntekijöiden tunnetta, että he voivat paremmin toteuttaa itseään työssään. Lisäksi se koettiin erityisesti luottamuksen osoituksena työnantajan puolelta, mutta moni haastateltava mainitsi myös vastuun kasvavan vapauden myötä. Vapauden työtehtävien suorittamisessa kokivat merkittäväksi työssään kaikki kahdeksan haastateltavaa ja sen nähtiin vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen. Alla oleva H1:n sitaatti ilmentää vapauden merkitystä sitoutumiseen ja työtehtävien suorittamisessa.

*“No joo mulle sitoutuminen oikeastaan merkitsee oikeastaan ainakin tällä hetkellä se että mulla on se vapaus tehdä se työ niin ku mä haluan ja mä saan tehdä sen niin ku mä haluan mut tottakai tietyt rajat pitää olla mut mä saan sen, yrityksellä on aina tietyt rajat mut siis se että niiden rajojen puitteissa mä saan toteuttaa oman työni niin ku mä haluan ja se sit on täysin se omanlainen vapaus...” (H1)*

Liiallinen puuttuminen työtehtävien suorittamiseen nähtiin epäluottamuksen osoittamisena ja ammattitaidon kyseenalaistamisena. Tämä voi johtaa sitoutumisen ja työssä viihtymisen vähentymiseen. Alla oleva H7:n sitaatti kuvaa liiallisen puuttumisen vaikutuksia työhön ja työssä viihtymiseen.

*” annetaan niinkun tietyllä tavalla ihmiselle vapauksia ja luotetaan siihen, että ne hoitaa duuninsa hyvin ilman semmosta isoveljiä valvoo meininkiä et joku koko ajan hengittää niskaan ei tee mun mielestä sellasta kivaa niinku fiilistä tehdä töitä et niinku se et luotetaan työntekijöihin ja luotetaan niiden ammattitaitoon ja siihen et asiat hoituu ilman että tarvii koko ajan olla siinä niinku vahtaamassa ” (H7)*

#### 6.1.1.2 Kehittymismahdollisuudet

Kehittymismahdollisuudet nähtiin autonomisuuden lisäksi merkittäväksi tekijäksi sitoutumisessa. Haastateltavat olivat sitoutuneempia työnantajansa, jos he kokivat työnantajan haluavan panostaa heidän kehittymiseensä. Kehittymismahdollisuudet nähtiin fyysisinä koulutuksina, etenemisenä uralla, ylenemisenä sekä itsensä kehittämisenä. Työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet antoivat työntekijöille tunteen jatkuvuudesta ja arvostuksesta työntekijän työpanosta kohtaan. Kaikki kahdeksan haastateltavaa kokivat kehittymismahdollisuudet erittäin merkittäväksi tekijäksi sitoutumisen muodostumisessa. Alla oleva sitaatti, jossa H4 kuvaa työnantajan mahdollistaman opiskelun ja itsensä kehittämisen merkitystä sitoutumiseensa.

*“...ny oon päässy mukaan semmoseen esimieskoulutuksiin..että se on tietty sellanen et tavallaan annetaan niin ku jo ihan firman puolesta mahdollisuus kehittää taitoja...ja sitten myös se että niin ku kysytään et vaikka kehityskeskusteluissa kysytään mitä..mistä asioista on kiinnostunut? Nii nin. Mitä mä haluan oppia? No okei nyt mulla on tosi vähän aikaa viime kehityskeskustelust. Mä en oo iha vielä nyt päässy mukaan niihin asioihin mitä mulle luvattiin, mutta..mutta tota..et tavallaan siellä annetaan kuitenkin mahdollisuus siihen.” (H4)*

Kehittymismahdollisuudet eivät kuitenkaan sellaisenaan riitä työntekijöiden sitoutumiseen pitemmäksi aikaa, varsinkin jos eteneminen uralla kyseisellä työnantajalla vaikeutuu tai hidastuu. Alla olevat H8:n ja H2:n sitaatit ilmentävät kehittymismahdollisuuksien vähentymisen vaikutusta sitoutumiseen.

*“...se katto on tullu vastaan, että tavallaan se progressiivinen kehitys siinä ei välttämättä oo sit enää ollu sit niin, niin toivottavaa, että vaikka oiski siellä niitä steppejä tehny” (H8)*

*”...pääs eteenpäin siinä ja sitten no itseasiassa sieltä mä sit lähin koska niiläkin, ne puhu koko ajan että apulaisravintolapäällikön paikan saat ja apulaisravintolapäällikön paikan saat ja sit mä en saanu... et sitä vaan vilauteltiin sitä korttia ni sieltä mä lähin sen takia sitte mutta kyllä mä johonkin pisteeseen asti pääsin siellä eteenpäin” (H2)*

### 6.1.1.3 Työn haastavuus

Tutkimustulosten valossa työn haastavuus nähdään kriittisenä tekijänä alan työntekijöiden keskuudessa. Työn haastavuutta ja moniulotteisuutta piti seitsemän (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8) haastateltavista tärkeänä työssä. Työ koettiin riittävän haastavaksi erityisesti esimiestehtävissä. Siten työn haastavuuden nähtiin lisääntyvän vastuun kasvaessa. Tätä ilmentää alla oleva sitaatti, jossa työn haastavuus yhdistettynä vastuuseen toimii H4:selle sitouttavana tekijänä.

*”en mä esimerkiksi jaksais tehdä päivästä toiseen vaan ihan vaikka rivitarjoilijan hommia...ei se kiinnostais mua. En mä sais siitä yhtään mitään et mä käyn vähän tarjoomassa viiniä jollekin ja kannan lautasia pöytään päivästä toiseen. Ei se ei missään nimessä ois mun juttu. Et kyl siin on oltava sitte se tavallaan myös tultava sitä... että voi toimia iteki siinä esimiehenä voi johtaa sitä mitä siel tapahtuu...”(H4)*

Työn haastavuuden nähtiin olevan lisäksi yhteydessä itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Haastavammat tehtävät mainittiin myös syyksi vaihtaa työpaikkaa. Eli työn haastavuuden nähdään olevan tärkeä tekijä työntekijän sitoutumisessa. Näitä kuvailevat H8:n sitaattit, joista ensimmäinen kuvaa työn haastavuuden roolia kehittymisessä ja jälkimmäinen ilmentää haastavampien tehtävien vaikutusta sitoutumiseen.

*”Mä tykkään projeksiluotosista haasteista ja et se ei oo aina sitä samaa ja saa olla vaikeitakii juttuja, koska sit opii ite itestää lisää ja ja kehitty” (H8)*

*”No mun tapauksessa on kyllä aina ollu niin ku eteneminen omalla uralla tai ylentyminen. Niin ku uusia, isompia haasteita. Se on ollu mulla se tekijä siinä.” (H8)*

#### 6.1.1.4 Työn vaihtelevuus

Tutkimustuloksista ilmenee, että työn vaihtelevuus on merkittävä tekijä alan työntekijöiden sitoutumiseen. Kaikki haastateltavat kokivat työn vaihtelevuuden olevan tärkeää tekijä työssä viihtymiseen ja jäämiseen. Muun muassa haastateltavat H1, H2, H5 ja H6 korostivat mielenkiintoisten ja vaihtelevien työtehtävien olevan isoimpia syitä viihtymiseen nykyisessä työpaikassa. Alla olevassa sitaatissa H5 kuvailee vaihtelevien työtehtävien merkitystä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Vaihtelevuuden puuttuminen on suoraan vaikuttanut työpaikan vaihtamiseen.

*”...edellinen työpaikka mistä lähdin monesti toivoin vaihtelevuutta ja esimiehille ilmaisin myös sen etenkin kun oli perustyö mitä teki nii kyllä tykkäsin mutta joka oli niin kuormittavaa ja sitten kun sitä vaihtelua ei siihen saanut pyynnöistä huolimatta niin...varmasti oli erittäin iso syy miksi lopulta läksin et ois voinu olla toisin jos et oltais annettu enemmän sitä vaihtelevuutta siihen” (H5)*

Tutkimustulosten valossa on työnantajan aktiivisuudella suuri merkitys, jotta työntekijät saavat työtehtäviinsä vaihtelua. Ilman työnantajan tai esimiesten tukea ja vastaanottavuutta on työntekijän vaikea saada vaihtelua työhönsä, kuten edellä olevassa sitaatista käy ilmi. Alla olevassa sitaatissa H6 kuvailee, kuinka työnantaja omalla asenteellaan ja tuella on varmistanut, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä ja saamaan vaihtelua.

*“No siellä on päässy tekemään monennäköstä työtä ja sitten just et siellä on arvostettu sitä jokaisen vähän niinku yksilöllisyyttä ja myöskin kannustettu siihen että hei että sulla on selkeesti tohon juttuun enemmän niinku ideoita ja ajatuksia ja otettu mukaan ja kuunneltu sitä että hei tämmöstä ja tämmöstä voidaan tehdä et voidaan järjestää dia de muertos tai voidaan järjestää jotain teemaviikkoja...”(H6)*

#### 6.1.1.5 Palaute

Haastatteluissa palaute nähtiin tärkeäksi keinoksi saada tietoa omasta työsuorituksestaan. Haastateltavista H1, H4, H6, H7 ja H8 kokivat palautteen erityisen tärkeäksi osaksi työtään. Yleisesti haastateltavien mielestä palautetta saa nykyään aivan liian vähän ja sitä toivottiin useammin ja lisää. Positiivinen palaute työnantajalta koettiin osoitukseksi työpanoksen arvostuksesta. Palautteen puute voi saada työntekijän kokemaan, ettei hänen

työpanoksellaan ole juurikaan merkitystä. Erityisesti esimiehet kokivat, ettei yrityksen johdolta saa juurikaan palautetta. Palautteen merkityksestä ja tarpeesta saada enemmän kuvaa alla oleva H7:n sitaatti.

*”Todella iso merkitys... on siis sillee että niinku se että ne on niinku oikeesti ihan pieniä tekoja tai sanoja mitä pitäs mun mielestä pitäs esimiehiltä tulla ihan kaiken tason esimiehiltä ihan siis semmosia että vähän silleen vaan että hei jätkät et tosi hyvin menee et jatkakaa samaan malliin ni sekin jo riittää et ei sen tarvi olla mitään isoja huomionosoituksia tai mitään tällasii et ihan niinkun eikä ees päivittäistä mutta myös sellasta et pelkästään jouluna ja juhannuksena vaan et voi niinku vähän useemminkin ehkä kiittää niitä työntekijöitä niinku hyvin tehdystä työstä ” (H7)*

Asiakkailta tuleva korjaava palaute koetaan myös hyvin tärkeäksi, jotta tiedetään mitä tulisi kehittää. Asiakkailta tulevan positiivisen palautteen koettiin nostavan työntekijöiden mielialaa. Palautetta toivottiin enemmän kasvotusten kuin esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Tämä ilmenee alla olevasta H7:n sitaatista.

*”Koen joo se on mun mielestä ihanaa kuulla palautetta...mikä tahansa asiakas kohtaamisen aikana jos kuulee hyvää palautetta ni se on mun mielestä aivan ihanaa tai rakentavaakin se on itseasiassa vielä ihanampaa kuulla se siinä niinkun paikan päällä kun sitten jälkikäteen vaikka jossain sosiaalisessa mediassa niin koen että palautteenanto on tärkeätä oli se sitten korjaavaa tai positiivista niin molemmat on erittäin tärkeä asia” (H7)*

Työ alalla on usein palveluintensiivistä, joten asiakkailta tuleva palaute koetaan merkittäväksi, ehkä jopa esimiehiltä tulevaa tärkeämmäksi (ks. palkitseminen ja tunnustus). Tämä juontaa siitä, että palvelun ominaispiirteiden takia asiakas näkee esimiestä paremmin, tekeekö työntekijä työnsä hyvin vai ei.

#### **6.1.1.6 Sopivuus**

Työntekijän persoonan ja työympäristön yhteensopivuus koettiin merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden sitoutumiseen. Haastateltavista kaikki kahdeksan toi esiin oman persoonansa ja työpaikan yhteensopivuuden. Yhteensopivuus ilmeni haastateltaville kokemuksena, että he voivat olla täysin oma itsensä työympäristössään. Tätä kuvaa alla oleva H7:n sitaatti.

*“Tällä hetkellä varsinkin niin kyllä niinkun että tota ehottomasti niinkun olen tällä hetkellä semmosen työpaikassa missä saa olla täysin oma itsensä ja toivotaankin sitä et tuo sitä omaa persoonaa esille et ei tarvi olla niinku mitään muuta eikä esittää niinku mitään roolia tai olla niinkun tietynlainen vaan olla ihan oma itsensä niin” (H7)*

Jos työntekijä koki, ettei työpaikka ole häntä varten, vaihdettiin työpaikkaa nopeasti. Kun työpaikka tuntui sopivalta, ilmeni se haluna tehdä työnsä parhaansa mukaan, jotta työntekijän ja työnantajan välinen yhteistyö toimii. Tämä ilmenee H4:n sitaatista.

*”...mä en mieti joka päivä että vaihanko mä työnantajaa vaan että mä nimen omaan haluan tehdä tuolla parhaani, että se meidän juttu toimii.” (H4)*

Persoonan ja työpaikan yhteensopivuus vaikutti selkeästi työntekijän viihtyvyyteen työpaikassa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että sopivuus on merkittävässä asemassa, kun työntekijä haki töitä. Vaikka työntekijä sai työtarjouksen, mutta koki etteivät työntekijän persoona ja työpaikan profiili sopineet yhteen, ei työntekijä välttämättä ottanut työpaikkaa vastaan. Tätä ilmentää H8:n sitaatti.

*”...käyny jossain fine dining työhaastatteluissa ja testi vuoroissa niin loppujen lopuks vaik oisin saanukin paikan niin sit se tuntu liian pönöttämiseltä ja näytelmältä, että mä ite pystyisin siihen tahtiin ja mennä semmoseen robottimoodiin ja käyttäytyy täydellisesti niin se ei ehkä jotenki sit oo omaa itteeni, et miehuummin rennolla otteella et alkaa keskustella ja jutella niiden ihmisten kanssa...mä oon tämmösellä lämpimämmällä otteella” (H8)*

#### 6.1.1.7 Palkitseminen ja tunnustus

Tutkimustulosten valossa palkitseminen ja tunnustus koettiin tärkeäksi osaksi työtä. Palkitseminen ja tunnustus ilmeni pääasiassa haastateltaville palkkana, henkilöstöetuina (muun muassa liikuntasetelit, täystyöterveydenhuolto, hammashuolto, vakuutukset jne.), virkistyspäivinä, vuosijuhlina ja joululahjoina. Haastateltavista kaikki mainitsivat palkan ja/tai henkilöstöetujen lisäävän sitoutumista. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että korkeampi palkka sitouttaisi heitä enemmän, mutta alan realiteetit tekevät sen mahdottomaksi. Kuitenkin palkka koettiin riittäväksi, mikäli sillä pystyi maksamaan elämisen ja sai lisäksi muita henkilöstöetuja. Muun muassa haastateltavat H2 ja H6 toivat esiin hyvien

henkilöstöetujen sitouttavan vaikutuksen. Tätä ilmentää alla oleva H6:n sitaatti, jossa henkilöstöedut palkan lisäksi koetaan sitouttavana.

*“... haluun että mun työnantajalla on mahdollisuus tarjota mulle se niinkun palkka ja toimeentulo ja myös niinku on se sitten henkilökuntaetuja tai muuta tämmösiä että on myös mahdollisuus sellaseen niinku turvaan niinku sieltä et sitoutuminen vaatii sitten myös työnantajan puolelta just tällasia asioita et mä haluan olla töissä täällä et mä saan myös ittelleni jotain muu-  
takin kuin sen palkan”(H6)*

Henkilöstöedut nähtiin työnantajan panostuksena ja arvostuksena työntekijöitä koh-  
taan. Hyvät henkilöstöedut koettiin panostuksena työntekijöiden hyvinvointiin ja viihty-  
vyyteen. Tätä kuvaa H2:n sitaatti työnantajan tarjoamista henkilöstöeduista.

*“...ne kyllä pyrkii tosi hyvin ja paljon antamaan niinku semmosii henkilöstö-  
etuja ettei missään oo niin hyvin niin henkilöstölle annettu niinku sairaan-  
hoito hammashoito kaikkii tällasii yleisii juttuja ni kyl mun mielestä ne  
niinku yrittää siihen et ois hyvä olla ” (H2)*

Tuloksista kävi ilmi että, esimerkiksi tyytyväiset asiakkaat ja heidän antama positiivinen palaute toimi myös palkkiona tehdystä työstä. Tunnustuksen ei tarvinnut tulla työn-  
antajan puolelta, mutta sitä toivottiin saatavan useammin palautteen lisäksi. H4:n sitaatti  
kuvaa asiakkaalta ja työnantajalta tulevan tunnustuksen merkitystä työntekijän sitoutumi-  
seen.

*”...koen että on tehny työni hyvin ja saan sen palkkion siitä työstä jos vaikka  
asiakkaat on tyytyväisiä tai saan jonkun päivän hoidettua ilman ongel-  
mia...niin ni se se jo itessään jo riittää, et en mä tavallaan niin ku tee sitä  
työtä sen takia että, että ehkä joskus jouluna sitten joku muistaa jollain lah-  
jakortilla. Et ei oo..se ei niin tavallaan saa jatkamaan. Et kyl se tarvii olla  
tavallaa sitä päivittäistä, että tuntuu että sitä päivittäistyöpanosta arvoste-  
taan siellä ” (H4)*

### 6.1.2 Turvallisuus

Turvallisuuden tunne viittaa työntekijän kokemukseen, että hän on kykeneväinen panos-  
tamaan ja antamaan itsestään työrooliinsa kokematta pelkoa negatiivisista seurauksista

minäkuvaan, statukseen tai uraan. Turvallisuudelle tärkeää ovat ihmissuhteet, jotka tukevat, antavat uskoa ja luovat sekä avoimuutta että joustavuutta. (Kahn 1990, 708.)

Varsinkin haastateltavat H3 ja H5 toivat esiin työntekijän ja työnantajan molemmien puolisen joustavuuden merkityksen sitoutumisessa. Joustavuuden nähtiin olevan osoitus työnantajalta, että työntekijä halutaan pitää tyytyväisenä ja pysymään työnantajan palveluksessa. Joustavuus tuo työntekijälle tunteen jatkuvuudesta. Tätä kuvaa alla oleva H3:n sitaatti, joka kuvaa työnantajan puolelta tulevan joustavuuden tärkeyttä sitoutumisessa.

*”...työnantaja oli silloin hyvin joustava eli mä olin silloinkin sen 9 vuoden aikana vuoden ulkomailla ja tein yhen tutkinnon siinä sitten ohessa vaikka täyspäiväisesti olinkin silloin töissä niin sitten pystyi joustavasti suunnitella niitä työvuoroja ja muuta... siis noiden joustojen kautta mun mielestä mikä siis niinku minua sitouttaa...” (H3)*

#### 6.1.2.1 Transformaalinen johtajuus

Tutkimustuloksien valossa johtaminen on yksi kynnyskysymyksistä työssä viihtymiseen ravintola-alalla. Huono johtaminen tai ammattimaisen johtamisen puuttuminen varjostaa yleisesti alaa. Yksi isoimmista syistä tähän on, että alalla on helppo tulla yrittäjänä ja työntekijän ylentyä ilman esimieskokemusta tai koulutusta. Haastateltavista seitsemän (H1, H2, H4, H5, H6, H7, H8) toi johtamisen ja erityisesti huonon johtamisen suuren vaikutuksen työpaikasta lähtemiseen. Alla oleva H7:n sitaatti kuvaa johtamisen epäonnistumista kahden yrityksen fuusiotilanteessa, jossa toiminta muuttui ennalta-arvaamattomaksi ja sulkeutuneeksi.

*”kaikki meni vaan tosi kummalliseen suuntaan ja ei kyllä tehty mitään niinku ihmisten sitouttamisen kannalta vaan melkein enemmän se vaan semmosta ulosajo meininkiä siis toiminta muuttu hyvin semmoseks ensinnäkin sulkeutuneeks et mistään ei enää puhuttu meille tuli uus päällikkö silleen et meille kerrottiin edellisenä päivänä että huomenna teillä alottaa uusi ravintolatoimenjohtaja mistä ei oltu kerrottu kenellekään mitään ja semmosia hyvin erikoisia asioita tapahtu...” (H7)*

Haastateltavat pitivät hyvänä johtamisena avointa, matalan kynnyksen, vuorovaikutteista ja työntekijän yksilönä huomioivaa johtamista. Hyvä johtamisen ja johdon koettiin selkeyttävän asioita ja luovan varmuutta sekä ennalta-arvattavuutta tulevaisuudesta.



Hyvän johtamisen nähtiin jopa lisäävän ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Tätä ilmentää H6:n näkemys johtamisesta työpaikallaan, joka luo hänelle ylpeyttä työnantajaansa kohtaan.

*”meillä juuri tää et perusharjottelija ni tietää kuka on meidän ns suurin pomo siellä ja pystyy sanomaan ja puhumaan että sitä ihmistä ei niin sanotusti sitä kunnioitetaan mutta sitä ei tarvi pelätä ja hänen kanssaan voidaan käydä keskustelua ...että enemmänkin toi on niinku hyvällä mielellä et toi on mun pomo ja mä oon myös ylpee siitä mun työnantajasta ja siitä mitä he tekee ja on”(H6)*

#### 6.1.2.2 Työilmapiiri

Tutkimustulosten valossa työilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä alan työntekijöille työpaikkaan sitoutumiseksi. Haastateltavista kaikki kahdeksan toivat esiin työilmapiirin merkityksen työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Hyvä työilmapiiri saattoi olla jopa ainoita syitä, miksi työntekijä pysyi työpaikassaan. Tätä ilmentää H5:n sitaatti, jossa hyvän työilmapiirin takia työntekijä voi viihtyä työssään, vaikka monessa muussa asiassa olisi parantamisen varaa.

*”No hyvä työyhteisö kyl mä laitan sen aika monia asioita voi vielä huonosti jos työyhteisö on hyvä ni kyllä se niinku sitouttaa ja koen sen niinku näin tietysti se koskee myös siis johtohenkilöitä...”(H5)*

Huonon ilmapiirin nähtiin vähentävän työntekijän viihtyvyyttä, sitoutumista ja vauhdittavan lähtöhaluja. Alla oleva H6:n sitaatti ilmentää huonon työilmapiirin vaikutusta haluun vaihtaa työpaikkaa.

*”...sitte toisaalta se työilmapiiri on ollu semmonen et työilmapiiri on p\*\*\*a niin silloin mä en pysty olemaan siellä ja mua ahdistaa ja sitten mä vaan niinku poistun ja onhan se et vaikka mä en varsinaisesti lähteny mut monta kertaa ollu semmonen olo...” (H6)*

Hyvä ilmapiiri auttaa työntekijöitä jaksamaan töissä ja lisää työntekijöiden sitoutumista. Hyvä työilmapiiri ilmeni haastateltaville yhteishenkenä, yhteenkuuluvuuden tunteena ts.”me-henkenä” ja perhekeskeisyytenä, joka käsitti työkavereiden ja esimiesten lisäksi yrityksen johdon. Tätä kuvaa H7:n ja H4:n sitaatit, joissa hyvä työilmapiiri lisää työntekijän sitoutuneisuutta.

*”...oon töissä semmosten ihmisten kanssa joiden kanssa oikeesti niinkun haluu tehdä yhdessä sitä hommaa koska meillä on tosi pieni työyhteisö niin se asenne lisää sitä sitoutuneisuutta siihen hommaan” (H7)*

*”Nimenomaan siin on semmonen me-henki..myös sen niin kun yrityksen omistajien kanssa ja näin pois päin. Et tavallaan siitä tulee mun mielestä sitoutuminen siihen työhön...”(H4)*

### 6.1.2.3 Esimies-alaissuhde

Tutkimustuloksissa johtamisen lisäksi korostui työntekijän ja esimiehen välinen suhde ja vuorovaikutus. Haastateltavista seitsemän (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8) mielestä työntekijän ja esimiehen välinen luottamus ja kommunikaatio koetaan tärkeäksi tekijäksi työssä viihtymisessä ja sitoutumisessa. Esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen merkityksestä kertoo alla oleva H1:n sitaatti.

*”Esimiehen luottaminen tai että pystyy esimieheen luottaa ja esimies niin ku antaa niitä luottamuksen osoituksia ja sillä että... ja saan tukea ja sitten tavallaan se niin ku luottaa mun tekemiseen et hänen ei niin ku tarvitse vahvaamalla vahdata mun tekemisiä ja tavallaan se keskinäinen luottamus on siellä, se on se tärkein”(H1)*

Yleisesti haastateltavat toivoivat esimieheltä pätevyyttä, luottamusta, tukea ja välittämistä. Esimiehen ja työntekijän huono kommunikointi tai kuten alla olevasta H1:n sitaatista käy ilmi, työntekijä voi esimiehen vaihtuessa kokea epäluottamusta uutta esimiestään kohtaan. Tämä voi johtua uuden esimiehen kokemattomuudesta tai erilaisesta johtamistyylistä, mikä osaltaan voi vähentää työntekijän sitoutumisen tunnetta.

*”No mä koen sen yleensä sen sitte et jos mun oma esimies vaikka vaihtuu ja tuota sit sieltä ei tuukkaan niin pätevää, pätevää esimiestä joka ei niinku ehkä pysty sitte niin kun toimimaan yhtä hyvin kuin entinen niin tota tai siis tästähän on just kokemusta et mullahan on esimies just vaihtunu niin koen sen näin et tällä hetkellä se ei oo niin pätevää tällä hetkellä se ja se laskee sitä sitoutumista tällä hetkellä.” (H1)*

Työntekijä voi kokea sitoutumista myös esimiestä eikä vain työtä tai työnantajaa kohtaan. Alla oleva H2:n sitaatti ilmentää, kuinka esimies voi lisätä työntekijän sitoutumista omalla asenteellaan ja huomaavaisuudellaan.

*”...kun hän on tosi reilu ja tekee tosi ystävälliset... tai siis työvuorolistat laatii sillai niin ku mukavalla tavalla ni sitte ei tee mieli olla sellaselle henkilölle... tai tekee mieli sitoutuu sellaselle henkilölle, joka niinku en tiedä välittääkse mut ainakin ulospäin se näyttää et se oikeesti haluaa et kaikilla ois hyvä olla” (H2)*

#### 6.1.2.4 Työsuhdeturva

Tutkimustuloksista käy ilmi, ettei työsuhdeturvaa koeta niin merkittäväksi tekijäksi kuin transformaalista johtamista, työilmapiiria tai toimivaa esimies-alaissuhdetta. Haastateltavista viisi (H3, H5, H6, H7, H8) nosti esiin työpaikkaan liittyvän varmuuden tulevaisuudesta. Työsuhdeturva nähtiin erityisesti jatkuvuuden tunteena, mutta työelämän muutos on vähentänyt turvan tunnetta. Työsuhdeturvaan ja luottamukseen tulevaisuutta kohtaan liittyi työnantajan läpinäkyvyys ja avoimuus esimerkiksi tulevaisuuden suunnitelmista. Tätä kuvastaa H8:n sitaatti, jossa työnantajan avoimuus tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista nähdään lisäävän työntekijän sitoutuneisuutta.

*”... mut kyllä myös sit sellanen pitkän tähtäimen suunnitelmat muutenki ja kerrotaan firman tavoitteita vähän pidemmälle ja vaikka just ravintola-alaa miettii niin jos ollaan avaamassa vaikka uusia yksiköitä lähivuosina ni siitä vois jo kertoa niin ja sitten sanoo jos on kiinnostusta ni sä voit olla näis projekteis mukana tulevaisuudessa ja niinku tän tyyppistä jotain niinku maa-laila sitä tulevaisuuskuvaa ni se mun mielestä ehkä luo sitoutuneisuutta”*  
(H8)

Jos työnantaja ei kerro avoimesti esimerkiksi luvuista tai missä mennään, koetaan se epärehellisyytenä ja tämä voi aiheuttaa työntekijöissä epäluuloisuutta, hermostuneisuutta ja turhautumista. Viestintä nähtiin yleisesti ravintola-alalla asiana, johon tulisi työnantajan kiinnittää enemmän huomiota, koska se koetaan olevan hyvin tärkeä tekijä työpaikan päivittäisessä toiminnassa. Tätä ilmentää alla oleva H7:n sitaatti, jossa korostuu avoimuuden ja läpinäkyvyyden tärkeys viestinnässä.

*“Kyllä mun mielestä avoimuus on siis niin ihan supertärkeitä koska ei kukaan halua elää jossain pimennossa et sä et tiedä mitä tapahtuu ja noista kaikista niinku luvuista on tärkeä puhua ja ylipäänsä missä niinku mennään ja sit jos niistä ei ikinä puhuta niin silloin työntekijöitähän alkaa myös niinku pelottaa mitä tapahtuu ja onko kaikki niinku oikeesti kunnossa ja*

*lähteekö työpaikka alta ni mun mielestä semmonen avoimuus ja läpinäkyvyys niin on tosi tärkeitä” (H7)*

#### 6.1.2.5 Organisaation oikeudenmukaisuus

Organisaation oikeudenmukaisuus tutkimustulosten valossa koetaan merkittäväksi tekijäksi työntekijän sitoutumisessa. Vaikka organisaation oikeudenmukaisuutta ei ole akateemisessa piireissä paljoakaan tutkittu (Crawford 2013, 65), haastateltavista kaikki mainitsivat organisaation oikeudenmukaisuuden tekijäksi, joka vaikutti heidän sitoutumiseensa. Erityisesti haastateltavat toivat esiin tilanteita, joissa he kokivat organisaation epäoikeudenmukaiseksi. Organisaation epäoikeudenmukaisuus liittyi usein uralla etenemiseen ja ylentämisiin. Samalla tilanteet liittyivät usein psykologisen työsopimuksen vahingoittamisiin. Organisaation epäoikeudenmukaisuus ilmenee alla olevasta H7:n sitaattista, jossa työntekijä koki, että hänen ohitseen ylennettiin toinen henkilö. Samalla se vahingoitti psykologista työsopimusta, joka johti työntekijän irtisanoutumiseen.

*”...se että etenemismahdollisuudet oli itseasiassa nollassa ja okei siinä ois ollu mahdollisuus niinku ravintolapääällikköhommiin mutta siellä oli sit tää tämä tällöinen et toinen työntekijä vähän niinkun otettiin mun ohi siihen ravintolapääällikön hommiin niin oli mulle semmonen lähtökehoitus tai näin koin itse” (H7)*

Organisaation epäoikeudenmukaisuus näyttäytyi myös töiden jakautumisessa ja puolueellisuutena. Alla olevassa sitaatissa H8 tuo esille organisaation epäoikeudenmukaisuuden työtuntien antamisessa, joka vaikutti lopulta työntekijän irtisanoutumiseen.

*“... välillä ylenin joihinkin juttuihin niin sitten kun sain jonkun päällikkötitelin ja tuntipalkka nous sitte huomattavasti sille tasolle ja sit ku mä palasin sitte sinne tekee vaan extraa opiskeluiden ohella ja tein vaan tarjoilijakeikoja silloin tällöin niin sit ku mulle maksettiin sitä päällikön palkkaa ku ei-hän ne voi laskee sit sitä enää ku mä oon kuitenkin siel palkkalistoilla normaalisti niin tota sit mulle ei enää annettu tunteja sen takii koska mä olin kalliimpi ku moni muu niin se oli mun mielestä ikävää ja tottakai mä sit vaihdoin työpaikkaa...se oli kyl selkeesti yks mistä alko alamäki siinä mielessä et mua alko ärsyttää” (H8)*

Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että organisaation epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa oikeudenmukaisuutta voimakkaammin. Epäoikeudenmukaisuus aineiston perusteella johtaa useimmiten työntekijän irtisanoutumiseen, joten organisaation oikeudenmukainen toiminta vaikuttaa ravintolatyöntekijän sitoutumiseen merkittävästi.

#### 6.1.2.6 Sosiaalinen tuki

Tutkimustulosten valossa sosiaalinen tuki ilmenee ravintolatyöntekijöille tärkeänä sitoutumisen edistäjänä. Kaikki haastateltavat kokivat sosiaalisen tuen tärkeäksi. Sosiaalinen tuki ilmeni haastateltaville tunteena, että työnantaja on halukas panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin, aitona välittämisenä ja arvostamisena. Tätä kuvaa hyvin H3:n sitaatti, joka kuvaa työnantajan arvostuksen ja työntekijöiden tuntemisen tärkeyden. Kun työnantaja tuntee työntekijänsä, pystyy se paremmin tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia.

*”...työntekijöitä arvostetaan siinä työssään mitä he tekevät ja että myös johto tuntee heidät, esimiehet tuntee heidät ja heillä on iso osansa eli tällä alalla etenkin kun työt tuppaavat painottumaan iltaan ja viikonloppuun pääasiassa ravintoloissa tuolla meilläkin niin sitten kun ajattelee että se on kuitenkin tota monesti aika raskasta saattaa olla nii se että tuntee ne työntekijänsä ni eli ketkä oikeasti tykkää tehdä iltaa ja ketkä tykkää tehdä pitkää ja pitää monta päivää vapaata ja ketkä ei jaksa tehdä niin pitkiä vaan haluaa tehdä 6 tuntista vaikka 6 päivää ni sillä on aika iso merkitys ...”(H3)*

Yleisesti työntekijät toivoivat, että työnantaja aidosti välittäisi, kohtelisi ja arvostaisi heidän työpanoksiaan. Tätä ilmentää alla oleva H7:n sitaatti.

*”...semmonen yleinen välittäminen miten se sit ilmenekään mut se työntekijä ei oo sulle pelkästään vaan joku niinku assets kone vaan...se on oikeesti ihminen ja sillä on elämä ja huolia ja hyviä juttuja ja kaikkee mahdollista siis semmonen välittäminen ehkä tää liittyy niihin pehmeisiin arvoihin sitten mutta niinkun et ihmiset näitä asioita onneks toistaseks vielä tekee et kuitenkin aika pitkälti”(H7)*

Työnantajan puolelta tullutta huomioonottamista työntekijän erilaisissa elämäntilanteissa arvostettiin erityisesti ja sen koettiin sitouttavan työntekijöitä. Tätä ilmentää H3:n sitaatti, jossa työnantaja on ottanut huomioon työntekijän muuttuneen elämäntilanteen ja pitänyt osana työyhteisöä.

*”... esimerkiksi äitiyslomien aikana ja hoitovapaiden ja muiden aikana on ollut tavallaan pidetty mukana siinä työporukassa ja kutsuttu ihan yhtä lailla pikkujouluihin ja kysytty et haluutko tehdä 80% tai puolikasta tai muuta tässä vaiheessa ja ni kyllähän se sitouttaa” (H3)*

### 6.1.3 Saatavuus

Saatavuuden tunne viittaa työntekijän tunteeseen, että hän kykenee sitoutumaan henkilökohtaisesti työhönsä ja työnantajaansa (Kahn 1990, 714). Tutkimustulosten perusteella saatavuuteen vaikuttavia tekijöitä ei pidetty yhtä merkittävänä kuin merkityksellisyyden ja turvallisuuden tunteeseen liittyviä tekijöitä. Kuitenkin jos työntekijä koki perheen tai muun elämän yhteensovittamisen vaikeaksi työn kanssa, laski työntekijän sitoutuminen merkittävästi. Täten saatavuuteen vaikuttavilla tekijöillä on vaikutusta ainakin alitajuntaisesti työntekijän sitoutumiseen, vaikka aineistossa niitä ei ilmennyt samoissa määrin kuin merkityksellisyyteen tai turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

#### 6.1.3.1 Roolin ylikuormitus

Tutkimustulosten valossa roolin ylikuormituksella ei koeta olevan merkittävästi vaikutusta ravintolatyöntekijän sitoutumiseen. Haastateltavista kolme (H1, H3, H5) toivat esiin roolin ylikuormituksen. Aineistosta kävi ilmi, että roolin ylikuormitusta tapahtuu, kun työntekijällä on paljon tarkkuutta vaativia työtehtäviä tai liian paljon erilaisia työtehtäviä käytettävään aikaan nähden. Roolin ylikuormituksen nähtiin lisäävän henkistä ja fyysistä kuormitusta. Alla oleva H5:n sitaatti ilmentää roolin ylikuormituksen vaikutusta työntekijän kokemaan kuormitukseen.

*”Mä tein siis dieettikokin työtä ni se että siinä käydään tosi paljon läpi pitkiä listoja ja niin kun siinä on niin monta rautaa tuleessa sun täytyy ajatella kymmentä asiaa samaan aikaan ja olla super tarkka koska ne on kuitenkin aika tarkkoi juttuja ja sit plus tehdä sit sun täytyy tehdä se alustustyö ja sit se suorittava työ ja ihan älytön kiire koko ajan ja niinku kuormittaa henkisesti ja fyysisesti vaikka pidän kyllä siitä mutta...”(H5)*

### 6.1.3.2 Taipumus

Tutkimustulosten perusteella saatavuuden tekijöistä taipumuksen koettiin vaikuttavan kaikista voimakkaimmin ravintolatyöntekijän sitoutumiseen. Haastateltavista kaikki toivat haastattelussa esiin oman taipumuksensa/luonteenpiirteensä vaikuttavan omaan sitoutumiseensa. Taipumus ilmeni aineistossa luonteenpiirteinä kuten tunnollisuutena, sinnikkyutenä, optimistisyytenä ja huolehtivaisuutena. Taipumuksen/luonteenpiirteiden koettiin selkeästi vaikuttavan työtehtävien suorittamispainostuksiin. Alla olevassa sitaatissa tunnollisuus ja sitoutuvaisuus nähdään lisäävän H7:n sitoutumista työhön.

*”...oon hyvin semmonen niinkun sitoutuva ihminen... erittäin tunnollinen ihminen siis luonteeltani eli sekin jo vähän tekee sen niinku sitoutumisen et mun mielestä jos mä oon jossain töissä niin sit mä oon siellä ja annan sille välillä ehkä liikaakin itsestäni ni toi ehkä vastaa myös siihen et miten niinku se ilmenee niin sillä tavalla et välillä ehkä liikaakin annan itsestäni niinku sille työlle” (H7)*

Sinnikkyys nähtiin yrittäjähenkisyytenä, jolloin työntekijä pystyi asettumaan työnantajan asemaan ja omalla työpanoksellaan pyrki edistämään yritystoimintaa. Tätä kuvaa H4:n näkemys yrittäjähenkisyydestään.

*”vähän niin ku yrittäjähenkisyyttä...ni että tavallaan mä asetun sen firman omistajan saappaisiin mun työssä. Et mä teen sitä työtä, et mä en aattele sitä että mä vaan oon tienaaamassa rahaa siellä vaan myös mietin miten me saadaan se homma toimimaan ja niin kun saadaan tuotettua niitä palveluja mitä halutaan” (H4)*

Ravintolatyön nähtiin jopa tyydyttävän työntekijän perusviettejä, kun työntekijällä oli taipumus huolehtivaisuuteen ja palvelualttiuteen. Tätä ilmentää H8:n sitaatti ravintolatyön tyydyttävästä luonteesta.

*”Siis mä oon aina tykänny olla ihmisten kanssa ja jotenkin se semmonen sisäinen emäntä, joka mussa ehkä asuu. Niin näkyy se myös vapaa-ajallaki et haluun et ihmisillä on mahat täynnä ja ne on tyytyväisiä ni kyl siin on aina jotain perusviettejä mulla niiku ruokkinu toi alalla viihtyminen näinki pitkään...” (H8)*

### 6.1.3.3 Kiire /ajan vähyys

Tutkimustulosten mukaan kiireellä ja paineella nähtiin olevan niin positiivista kuin negatiivista vaikutusta sitoutumiseen. Haastateltavista viisi (H1, H2, H4, H6, H7) mainitsi aikapaineen työssään. Haasteltavat H1 ja H4 näkivät aikapaineen tuovan haastavuutta ja antavan energiaa työn suorittamiseen, minkä osaltaan koetaan sitouttavan työntekijöitä. Tätä ilmentää alla olevat H1:n ja H4:n näkemykset kiireen ja paineen sitouttavasta vaikutuksesta.

*”...sitten se hektisyys, vaikka aina puhutaan näin et pitäis välillä vähän rauhattua mut toi talo on semmonen et ei oikeen hirveesti sitä hiljasta hetkee ole et niin tavallaan sä oot koko ajan, pieni paine näin ni se on aina hyväksi. Mä koen sen sillee et mä en koe sitä rasitteena vaan mä koen sen mieluummin näin et se antaa niin ku buustia siihen hommaan. Et nyt tehään ja mennään eteenpäin” (H1)*

*”No...mä ehkä luulen että mä olen vähän koukussa siihe työhön... Et ehkä mä tarvin sitä semmosta pientä stressiä siinä koko ajan ja et on kiire ja joutuu vastaamaan monesta asiasta ja tekemään nopeita ratkasuja...” (H4)*

Toisaalta pitkittynyt kiire ja stressi koettiin kuormittavana. Jatkuva kiire nähtiin liittyvän yleensä resurssien puutteeseen, jolloin kannattavuutta maksimoidakseen työnantaja vähensi miehitystä työvuoroissa. Tällöin mentiin minimimiehityksellä eikä sairauslomalla olevan työntekijän tilalle välttämättä otettu toista työntekijää. Erityisesti haastateltavat H6 ja H7 kokivat työnantajien tuijottavan enemmän kannattavuuslukuja kuin panostavan työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Alla oleva H6:n näkemys kuvaa minimimiehityksen ja kiireen vaikutusta työntekijän kokemaan kuormittavuuteen sekä yrityksen kannattavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen.

*”...välillä on tilanteita että me mennään minimimiehityksellä tai jos tiedetään et varauksia on paljon ja henkilökuntaa ei oo niin just se mitä enemmän joutuu vetämään itsensä siinä kohtaa semmoseen venytykseen... mut myöskin se et tehoja myöskin katotaan enemmän ku sitä että tehäänkö se työ hyvin et semmonen asenne siellä ehkä monella on se että joudutaan tuijottamaan lukuja sen sijaan että saadaanko me jengi tulee uudelleen ...se on ihan sama kunhan hoidetaan tää kiire iltä tälleen minimimiehityksellä ja yksikään näistä asiakkaista ei tuu enää takas sen sijaan et nyt on vähän*



*enemmän työntekijöitä ja tehot ja kaikki tämmöset luvut eivät välttämättä oo nyt ihan kokonaisuudessaan niin paljon mut hei näistä 60 prosenttia 70 prosenttia koki että täällä on hyvä palvelu ja hyvä ruoka ja meininki ni ne tulee uudestaan...” (H6)*

#### 6.1.3.4 Resurssien puute

Kiireen ja ajan vähydessä viitattiin resurssien puutteeseen tai vähyyteen, jolla nähdään olevan negatiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Haastateltavista kuusi (H1, H2, H4, H5, H6, H7) mainitsivat resurssien puutteen hankaloittavan työstä suoriutumista ja lisäävän turhautumista. Tutkimuksen tulosten perusteella resurssien puutteena nähtiin minimimiehitys työvuoroissa, puutteelliset työtilat ja kehittämiseen liittyvät resurssit kuten ajankäyttö ja budjetti. Kehittämiseen liittyvien resurssien puutteeseen ja sen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen kuvaa alla oleva H1:n näkemys.

*”... rupes tuntuu ettei saanut enää, niin paljon kuitenkin kehitin siellä asioita ni siinä tuli ne rajat ehkä vähän vastaan siinä ja sit ei niinku niitä mitäs ois voinu haluta kehittää ni sitten tavallaan sitä ei voinut enää kehittää koska tulee työpaikan resurssit vastaan et siel ei pysty niin ku sitä tekemään”(H1)*

Haasteltavat H2, H4, H6 ja H7 kokivat henkilökunnan vähyyden ja tehoajattelun vaikuttavan selkeästi työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Nämä osaltaan nähdään vähentävän työntekijän sitoutumista. Alla oleva H2:n kokemus tehoajattelusta ilmentää resurssien puutteen vaikutusta työntekijän kokemaan kuormittavuuteen.

*”...jossain vaiheessa se alko tuntuu kyl aika tota raskaalta et kun niistä tehoista koko ajan ravintola-alalla jauhetaan ja sit se euro otetaan sieltä mun selkänahasta ni alko kyl tuntuu sitte raskaalta...mä en tiedä miks se siellä oli ihan minimiin vedetty se niinku henkilökunta”(H2)*

#### 6.1.3.5 Perhe-työkonflikti

Tutkimuksen tulosten perusteella perhe-työkonflikti vaikuttaa kaikista voimakkaimmin perheellisiin työntekijöihin. Haastateltavat H1, H3, H6 ja H8 kokivat perheen ja työn yhdistämisen vaikeuden vaikuttavan heidän sitoutumiseensa. Perhe-työkonfliktia ilmeni

aineistossa lähinnä vain työntekijöillä, joilla oli pieniä lapsia. Tällöin työn epäsäännöllisyys koettiin erittäin haastavaksi tekijäksi perheen ja työn yhdistämisessä. Perheen ja työn yhdistämisen vaikeutta ilmentää H1:n kokemus.

*”...se et meille kun syntyi toinen lapsi ni sitte tota molemmat tehtiin sillo vuorotöitä niin tota tavallaan sen sitte et mitenkä sitten tulevaisuudessa? kun sitten vaimo jatkoi vielä vuorotöihin näin mä pääsin sitte tota päivätöihin nii näin se arjen sujuminen saatiin siinä tehtyä se järkevämmäksi” (H1)*

Perhe-työkonfliktia ennaltaehkäisevänä tekijänä haastateltavat näkivät työntekijän ja työnantajan välisen kommunikoinnin ja molemminpuolisen joustamisen. Alla oleva H6:n kokemus kuvaa perheen ja vuorotyön yhdistämisen vaikeutta sekä työnantajan roolia yhdistämisen onnistumisesta.

*”Haastavaahan se aina on ravintola-alalla kun on ollut pieniä lapsia ja molemmat vanhemmat ollu sitte vuorotöissä kautta ravintola-alan töissä että kyl siinä on hyvin paljon ollu tää et työnantajapuolelta myös saatu sovittua ja tehtyä ja mietittyä et millä saadaan tää kokonaisuus hoidettua et voi sanoa et molemmin puolin tää keskusteluyhteys on olemassa niin pystytty sopimaan asioita että on pääasiallisesti pystynyt olee edelleen töissä ja sitten kuitenkin hoitamaan sen perhe-elämän et sit taas pelkkää läpsystä vaihtoa-han se on ollut aikuisten kesken mut lapsi on kuitenkin saatu hoidettua myös siinä työn ohessa” (H6)*

Perheelliset haastateltavat nostivat esille, että perhe-työkonflikti koetaan merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden sitoutumisessa. Jos haastateltavalla ei ollut pieniä lapsia ei perhe-työkonflikti, johon lasketaan myös työntekijän sosiaalinen elämä, vaikuta yhtä voimakkaasti työntekijän sitoutumiseen. Tutkimustulokset ovat täysin samassa linjassa PAM:in vetovoimabarometri 2017 kanssa, jonka mukaan ravintola-alan vuorotyöt sopivat erittäin huonosti pienten lasten vanhemmille.

#### 6.1.3.6 Työroolikonflikti

Tutkimuksen tulosten perusteella työroolikonfliktia ei kovin paljon esiinny ravintola-alalla. Haastateltavista vain H2 koki työroolikonfliktin vaikuttavan sitoutumiseensa. Työroolikonfliktia ilmeni silloin kun työnantaja ei viestinyt selkeästi, mitä se odottaa työntekijältään. Työroolikonfliktin pitkittyessä koettiin sillä olevan negatiivinen vaikutus

työntekijän sitoutumiseen. Alla olevissa H2:n kokemuksissa työroolikonfliktista korostuu työnantajan ja esimiehen puolelta puuttuva selkeä viestintä.

*”No joo koska siis siinähan vain sanottiin et mun täytyy parantaa mut ei niinku mitä ja sitten mun pitää yrittää ottaa sitä esimiehen paikkaa mut sitä ei haluttu kertoa kenellekkään et mulle on oltu tarjoomassa tällasta ni se on sit tosi hankalaa alkaa ottaa mitään esimiesrooli jos sulla ei oo annettu sitä oikeutta... joo oli se vähän outo tilanne ja sit mä vaan lähin” (H2)*

*”...silloinku mä tein siellä vuoropäällikkönä niinku mä alotin ni sit siellä saatto olla sellasta...ei sanottu selkeesti et mitä pitää tehdä mut sit ku ei tehny niitä asioita mitä kuuluisi tehdä niin sitten suututtiin et se tavallaan se oppiminen piti tapahtuu aika itsenäisesti...” (H2)*

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että alalla työnantaja yleisesti viestii selkeästi, mitä työntekijältä odotetaan tai työtehtävät sekä haluttu käytös on haastateltaville selkeää. Toisaalta haastatellut työntekijät ovat pitkään toimineet alalla, jolloin heillä on ammattimainen ote työhön, joten työroolikonfliktia ei välttämättä pääse syntymään.

#### 6.1.3.7 Henkilökohtaiset resurssit

Tutkimustulosten valossa henkilökohtaisilla resursseilla on taipumuksen lisäksi eniten vaikutusta saatavuuden tunteeseen ja sitä kautta työntekijän sitoutumiseen. Haastateltavista kaikki kokivat henkilökohtaisilla resursseilla ja niiden tuomalla hyödyillä olevan sitouttava vaikutus. Erityisesti aineistosta nousi työkokemuksen tuoma varmuus ja kyvykkyudet, joiden avulla työntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja työympäristöönsä. Tätä ilmentää H1:n näkemys omien henkilökohtaisten resurssien hyödyntämisestä työssään.

*“...kun on iso yksikkö ja missä on paljon eri toimintoja näin niin on mahdollisuus päättää niissä ja mahdollisuus tuoda sitä omaa työkokemusta ja työhistoriaa tukemaan sitä toimintaa niin koen niin ku valtavana voimavarana itelleni tavallaan sen että pystyy toteuttaa itteensä...” (H1)*

Henkilökohtaisina resursseina haastateltavat näkivät myös työidentiteetin, joka koettiin syntyvän työkokemuksen kautta syntyneen varmuuden kautta. Haastateltavista H1 ja H7 näkivät työidentiteetin vahvistuneen ammatillisen kasvun myötä ja antavan heille voimavaroja (ks. edellinen sitaatti) sekä selkeyttävän sitä, mitä työntekijä omalta uraltaan

tahtoo. Oman työidentiteetin vahvistumista ja identiteetin toteuttamista kuvaa alla oleva H7:n sitaatti.

*”...nykyään mä ehkä oon löytäny vähän enemmän itseni plus se et mitä mä oikeesti tykkään tällä alalla tehdä ja must tuntuu et mä oon nyt just tällä hetkellä semmosessa...sen tyypisessä duunissa et mitä mä tykkään oikeesti tehdä” (H7)*

Aineiston perusteella työntekijälle on tärkeää, että työntekijä pääsee hyödyntämään omia henkilökohtaisia resurssejaan. Työkokemuksen tuoman varmuuden tai työidentiteetin kautta työntekijä kokee, että hänellä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja hän voi sitä kautta tuntea enemmän ylpeyttä työtänsä kohtaan.

#### 6.1.3.8 Palautuminen

Tutkimuksen tulosten perusteella ei palautumisella ollut juurikaan koettu olevan vaikutusta ravintolatyöntekijän sitoutumiseen. Palautumisen toi esiin haastateltavista H4 ja H5. Palautuminen ilmeni haastateltaville kykynä jättää työasiat työpaikalle ja työvuorojen välisenä lepoaikana. Kyvyn jättää työasiat työpaikalle nähtiin vahvistuvan oman henkisen kasvun lisääntyessä. Tätä ilmentää alla oleva H5:n näkemys työasioiden jättämisestä työpaikalle ja oman kasvun yhteydestä.

*”...ite on ollu niin nuori sillon 10 vuotta sitten versus nyt ni ei tiedä että mitkä liittyy et on itse kasvanut ja mitkä on sitten ku jotenkin musta tuntuu että aiemmin ala carte hommissa jäi jotenki enemmän miettimään päässään niitä asioita mut nykyään pystyy et ku sä lähet työpaikalta niin sit se tavaltaan katkee siihen etkä sä mieti et oisin voinu tehdä tän ja tän ja tän... mut se voi olla ihan vaan se oma kasvu mikä on tehny” (H5)*

Työ ravintola-alalla on usein tilannekohtaista eli vuoron päätyttyä on päivän työt tehty ja seuraavassa vuorossa on uudet asiakkaat ja tilanteet. Täten työt voi olla helpompi jättää töihin, koska ravintola-alan töissä on harvemmin pitempiaikaisempia projekteja. Tämä osaltaan voi selittää tutkimustuloksia. Vaikka työ alalla koetaan varsinkin sesonkiaikoina hyvin kuormittavaksi, on hiljaisimpina hetkinä aineiston mukaan aikaa ladata akkuja, joten palautumista ei koettu merkittäväksi tekijäksi.

## 6.2 Työnantajan toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Edellä esitetyistä merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteeseen vaikuttavista tekijöistä osaan pystyy työnantaja suoraan vaikuttamaan. Yleisesti haastateltavat kokivat työnantajien toimien lisäävän sitoutumista, kun työnantajan toimet koskivat henkilökunnan kehittymistä ja hyvinvointia. Tärkeimpinä sitoutumista edistävinä toimina koettiin työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet, henkilöstöedut ja mahdollisuudet vaikuttaa työhön sekä työympäristöön.

Sitoutumista vähentävinä toimina haastateltavat kokivat epäpätevän johtamisen, luottamuksen puuttumisen ja joustamattomuuden, joita käsiteltiin tarkemmin edeltävässä alaluvussa. Näiden lisäksi aineistosta nousi viestinnän rooli niin sitoutumista edistävänä kuin vähentävänä tekijänä. Viestintä alalla koetaan varsin haastavana ja epäonnistuessaan sen koetaan aiheuttavan negatiivisia tuntemuksia työntekijöissä. Tätä ilmentää H1:n näkemys viestinnän haastavuudesta.

*”..nyt on tarvinnu siihen viestintään niinku että tavallaan mun työntekijät, ketkä mun alla on ne tietää enemmän asioista kuin minä eli tavallaan mulle ei viestitä tai näin mä oon sen kokemu ja se aiheuttaa aika paljon niinku just negatiivista vibaa ja sitte mä koen sen sitten myöskin sen sisäisen viestinnän just tuolla omalla työpaikalla niinku erittäin tärkeeksi että jos ei niinku et meillä on niin laajalla kaikki ihmiset ni se on tosi hankalaa myös et sä saat kerralla kaikille sen tiedon ja sit kuitenkin se ei loppuun asti mee se tieto ja sit joku vetää hennettä...” (H1)*

Viestintä on myös erittäin ratkaisevassa asemassa työnantajan sisäisissä keinoissa edistää työntekijöidensä sitoutumista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan aineistossa ilmenneitä psykologisten työsopimusten tyyppejä, vaikutusta sitoutumiseen sekä työntekijä- ja työnantajabrändäyksen merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa.

### 6.2.1 Psykologinen työsopimus

Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kokevat pääsääntöisesti, että heidän psykologisia työsopimuksiaan kunnioitetaan. Haastateltavista kaikki näkivät työnantajan ainakin alkuun viestineen selkeästi, mitä työntekijä tulisi saamaan vastineeksi työpanostuksestaan. Haastateltaville syntyneet oletukset ja odotukset vastasivat todellisuutta ja niillä koettiin olevan vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Oletusten ja odotusten täyttymistä ja

sen merkitystä työntekijälle kuvaa alla oleva H8:n näkemys psykologisesta työsopimuksesta.

*”Joo kyl mä luulen et se on ollu aika selkee mihin sitä itsensä laittaa et kyl se on käyny ilmi et sitä osaa itsekin kysyy semmosii kysymyksii toki et mimmonen paikka se oikeesti on ja vähän kuvitellakin niitä tilanteita ja onhan sillä merkitystä et joo et jos käykin ilmi siinä haastattelutilanteessa et se ei ookaan just jonkun tyyppinen paikka vaan siel odotetaan jotain heittäytymistä tai pönötystä tai jotain ni on tärkeä tulla siin kohtaa ilmi et on sil nyt välii”(H8)*

Aineistosta oli havaittavissa niin transaktionaalisen, relationaalisen kuin tasapainotetun psykologisen työsopimuksen tyyppejä. Transaktionaalista työsopimusta ilmeni erityisesti silloin, kun työntekijä toimi vuokratyöntekijänä tai projektiluonteisessa työssä. Tällöin työntekijä kokee, ettei hänellä ole tarvetta sitoutua työnantajaan ja työtehtäviinsä syvällisemmin. Transaktionaalisen ja relationaalisen työsopimuksen eroja kuvastaa alla olevat H2 ja H8:n näkemykset sitoutumisestaan työpaikkaan.

*”Joo tottakai se vaikuttaakyl mä niinku ajattelen jos mä meen extraamaan jonnekin ni mä oon vaan extrana täällä ni ei mun tarvi ottaa sen paikan murheita omikseni ku sitte taas jos mä oon jossakin vakituisesti kirjoilla ni kyl mua nyppii eri tavalla asiat” (H2)*

*”No jos nyt ajatellaan \*\*\*n eri yksiköitä niin toisessa on ehkä ollu se esimerkki et se on ollu mun oma siinä mielessä et mä oon saanu vetää ja saanu täyden vastuun ottaa sen niinku siipeni alle ja tehä siitä niinku paikan niin tottakai silloin mä oon täysin sitoutunu ku siellä näkyy se oma käden jälki mut sit jos mä tuun väliaikaisesti johonkin yksikköön ja paikkaamaan jonkun toisen niinku virheitä tavallaan ja oon koht menos pois ja oon siellä vaan käymässä niinku auttamassa niin tottakai se silloin on projekti eikä niin in-tohimolla tuu se tiekkö järjestelty kippoja hyllylle ja et se ei ehkä mee niinku sille tasolle et niin paljoo kiinnostais...” (H8)*

Tasapainotettua työsopimusta alla kuvaa H4:n näkemys, jossa työntekijä pystyy laittamaan itsensä yrittäjän asemaan ja pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaa.

*”...että tavallaan mä asetun sen firman omistajan saappaisiin mun työssä. Et mä teen sitä työtä, et mä en aattele sitä että mä vaan oon tienaamassa*

*rahaa siellä vaan myös mietin miten me saadaan se homma toimimaan ja niin kun saadaan tuotettua niitä palveluja mitä halutaan.” (H4)*

Vaikka haastateltavat kokivat pääsääntöisesti psykologista työsopimusta kunnioittavan, nousi aineistosta esiin psykologisen työsopimuksen loukkauksia ja vahingoittumisia. Loukkauksia ja vahingoittamisia esiintyi erityisesti uralla etenemistilanteissa. Esimerkiksi haastateltavat H2 ja H7 kokivat, että heidän psykologista työsopimustansa loukattiin ottamalla toinen henkilö heidän sijastaan paikalle, jota oli heille lupailtu. Alla oleva H2:n kokemus kuvaa psykologisen työsopimuksen loukkausta ja siitä seurannutta psykologisen työsopimuksen rikkoutumista.

*”siis tää asiahan hoidettiin niin että mulle sanottiin koko ajan et mä saan apulaisravintolapäällikön paikan et mun täytyy tota pyrkii tavoittelemaan sitä ja sitten se jäikin äitiyslomalle se päällikkö ni me oltiin palaverissa ja ni se siellä palaverissa sanottiin et nyt meillä on avoin apulaisravintolapäällikön paikka auki et se on niinku avattu tonne niinku julkiseen hakuun ni kyllä mulla tuli sellanen olo että ois ollu ehkä ihan pelkästään kohteliasta ja reiluu mainita mulle kahden kesken siitä ennen sitä palaveria ... et siinä ei tai se voi varmaan olla yks syy miks mä sitten lähin sieltä ja sit se alko olee aika kyllästyttävää kyllä” (H2)*

Tutkimustulosten valossa psykologisella työsopimuksella on suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Kun työnantajan toimet ja viestintä on yhdenmukaista työntekijälle syntyneiden oletusten ja odotusten kanssa, kokee työntekijä psykologista työsopimusta kunnioitettavan. Tämä edesauttaa työntekijän sitoutumista työnantajaansa. Työnantajan vahingoittaessa sopimusta voi työntekijän sitoutuminen vähentyä tai jopa sopimus rikkoutua, kuten H2:n kokemuksessa tapahtui.

#### 6.2.2 Työntekijäbrändäys

Tutkimuksen tulosten perusteella työnantajat viestivät selkeästi työntekijöilleen yrityksen arvoja, missiota ja mielikuvaa, mitä heidän tulisi asiakkaille päin heijastaa. Haastateltavat kokivat myös, että määritellyt arvot ohjaavat työnantajan toimintaa suurimmassa osassa yrityksissä. Tätä ilmentävät H1:n ja H2:n näkemykset työnantajan selkeästä arvojen, mission ja mielikuvien viestimisestä ja niiden mukaan toimimisesta.

*”On ja tuo myös tosi paljon arvot ja sitten on tämä työturvallisuus, ne on niin ku tosi tärkeitä tai niinku tosi tärkeessä elementissä niin ku meillä ja tuodaan tosi aktiivisesti kaikki nämä eli tehdään niiden arvojen mukaan töitä ”*  
(H1)

*”...ulospäin ne koettaa kauheesti tai koitti \*\*\* että tulis semmonen rento fiilis siitä ravintolasta ja meillä on hirveen mukavaa, olemme perhe... kyllä mä sen tiesin...” (H2)*

Vaikka arvoja ja missiota tuotiin työnantajan viestinnässä aktiivisesti esiin, haastateltavista H1 ja H5 eivät kokeneet niillä olevan suurta vaikutusta omaan sitoutumiseensa. Haastateltavat kokivat myös, että työnantajat eivät erotu edukseen arvojen perusteella, koska samat arvot pyörivät kaikilla. Alla oleva H1:n sitaatti kuvaa arvojen vaikutusta sitoutumiseen.

*”...joo kyllä siellä varmasti niin kun tietyllä tapaa ehkä, joillekihan...ei mun mielestä ehkä niin valtavan suurta vaikutusta oo, jonkinnäköinen vaikutus mut ei mikään älytön, kuitenkin tota tuntuu et yrityksillä on aina ne samat arvot pyörii kaikilla että siinä niinku ei hirveesti oo...” (H1)*

Haastateltavat H3, H4, H7 ja H8 näkivät arvot ja heijastettavan mielikuvan tärkeyden, koska sen koettiin luovan selkeyttä ja ennalta-arvattavuutta sekä edistävän työstä suoriutumista. H4 toi perehdytyksen tärkeyden arvojen ja mission sekä niistä muodostetun heijastettavan mielikuvan sisäistämisessä. Ilman kunnollista perehdytystä koettiin arvot ja heijastettava brändimielikuva helposti pinnalliseksi. Tätä ilmentää H4 sitaatti, jossa korostuu perehdytyksen merkitys arvojen ja heijastettavan mielikuvan sisäistämisessä.

*”Nykyssä firmassa mä tiedän oikeestaan tosi hyvin. Meillä on nimittäin se on justiisa iso osa..meidän yrityksen ideologiaa, ja ja niinku se on se meidän juttu, että että tota meillä oli tosi hyvä perehdytys jo ensinnäkin kun mä aloitin ni meillä oli kahden viikon perehdytys. Niin tota pakko sanoa, että tätä ei oo pystytty järjestämään nyt sitten nykysille uusille työntekijöille, että niille se on sitten muutaman tunnin semmonen missä kerrotaan meidän niin kun palvelukonseptista ja näin pois päin...” (H4)*

*” ... meidän pitäis tietää ihan hirveesti jo niin ku kaikkia tarinoita ja muuta niin kyllähän ne jää vähän pinnallisiks kun ihmiset tulee töihin ni kyllähän ne heitetään sinne töihin suoraan ja niitten pitäis tietää kaikki, että ei niin*



*ku o kenelläkään sitä aikaa, eikä oo niitä resursseja nyt, että pidetään kaks viikkoa koulutusta.” (H4)*

Lisäksi haastateltava H7 koki, että pienemmissä yksityisomisteisissa yrityksissä pääsääntöisesti arvot, missio ja heijastettava mielikuva ovat selkeämpiä ja ohjaavat toimintaa enemmän kuin isommissa yrityksissä ja ketjuissa. Toisaalta alla olevassa sitaatissa haastateltava H8 näki isommissa yrityksissä sen olevan selkeämpää kuin yksityisomisteissa pienemmissä yrityksissä.

*”Yksityisomisteisissa pienemmissä paikoissa väittäisin että ei juurikaan se on ehkä toivottavasti muuttumassa ja sanoisin et vähän pienemmissä ketjuissa ja siitä isompiin niin ihan varmasti kyllä et tuntuu et ainakin asiakkaan näkökulmasta sen huomaa mutta tota joo ei sellaisissa pienemmissä paikoissa yhen kahen kolmen ravintolan paikoissa niin tota en usko että kauheesti en ainakaan ite oo kokenu...” (H8)*

Tutkimustulosten perusteella työnantajat pyrkivät toiminnassaan olemaan selkeitä viestinnässään ja tekevän työntekijäbrändäystä. Työntekijäbrändäys ei sellaisenaan lisää työntekijän sitoutumista, mutta työnantaja voi hyvin toteutetun ja johdonmukaisen työntekijäbrändäyksen avulla edistää työntekijöiden sitoutumista.

### 6.2.3 Työnantajabrändäys

Tutkimuksen tuloksien mukaan työnantajan ulkoisesti viestityllä mielikuvalla työnantaja eli työnantajakuvalla on jonkin verran merkitystä ennen työllistymistä kyseiseen yritykseen. Haastateltavat H2, H5 ja H8 kokivat, että ulkoisella työnantajakuvalla oli vaikutusta työllistymiseensä, mutta H1, H3 ja H7 kokivat, ettei työnantajakuvalla ole ollut suurempaa merkitystä heidän työllistymiseensä. Tämä voi johtua siitä, että rekrytointi tapahtuu alalla useimmiten puskaradion, entisten kollegoiden tai ystävien ja tuttavien kautta, jolloin työpaikka ei välttämättä ole edes yleisessä haussa. Esimerkiksi haastateltavat H1 ja H7 ovat työllistyneen nykyiseen työpaikkaansa entisten kollegoiden kautta eikä yrityksen maineella tai tunnettuudella ollut vaikutusta työllistymiseen. Alla olevassa sitaatissa H7 kuvailee siirtymistään uuteen työpaikkaan, johon hänet suostutteli entinen esimies.

*“... mutta sitten entinen esimieheni myös hyvä ystäväni pyys mua nyt tohon nykyiseen paikkaan töihin viime kesänä ja tota meillä oli kyllä*

*työhaastattelu mutta kun se oli vähän semmonen töihin houkuttelutilaisuus enemmän ku työhaastattelu ja sitten J sai mulle myytyä tän niinku uuden paikan”(H7)*

Haastateltavista H1 ja H5 kokivat, että jos he hakisivat töitä niin ulkoisella informaatiolla esimerkiksi yrityksen nettisivuilla, julkisella imagolla ja näkyvyydellä sekä sillä, miten se on hoidettu, olevan merkitystä. H2 koki, että yrityksen imagolla oli alkuun merkitystä. Vaikka ulkoisella työnantajakuvalla ei ole niin suurta painoarvoa kaikille haastateltaville, koetaan viestityn arvolupauksen ja todellisuuden yhdenmukaisuutta eli yhdenmukaista työnantajabrändikokemusta tärkeänä. Arvolupauksella tarkoitetaan työnantajan antamaa lupaus siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Tätä kuvaa H8:n näkemys viestityn arvolupauksen ja todellisuuden yhdenmukaisuuden merkityksestä.

*Joo. Kyl \*\*\* tapauksessa on. Eli he on viestiny sitä he on hauska ja rento ja saa näkyy se persoonallisuus siellä työnteossa ja muuta, niin kyl sitä sit oliki. Ja se oli itellä aika tärkeetä et siel saa olla oma hauska ittensä ja, ja niinku sil tavalla tehä sitä niinku oman näkösesti sitä hommaa ni, se piti kyllä paikkansa.” (H8)*

Sisäisen työnantajabrändäyksen tavoite on luoda työnantajabrändiuskollisuutta ja sitä kautta tuottavuuden paranemista. Tutkimustulosten valossa yhdenmukainen työnantajabrändikokemus lisää sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. Mielenkiintoista oli, että haastateltaville H2, H3, H4, H5, H6, H7 ja H8 sitoutuminen ilmenee lojaalisuutena ja uskollisuutena työnantajaa kohtaan eli työnantajabrändiuskollisuutena sekä työtehtävien täyttämisenä parhaansa mukaan eli työntekijän tuottavuutena. Alla olevassa sitaatissa on H3:n näkemys sitoutumisen ilmenemisestä.

*”No siis niin se on sitä että on lojaali ja on siis niinku tavallaan valmis, sitoutuminen mun mielestä tarkoittaa tai sen pitäis olla aina kahdensuuntaista et jos mä sitoudun, jos me nyt puhutaan työstä tai työyhteisöstä tai työpaikasta niin sit tavallaan mun olettamus on et he sitoutuu minuun ... niin lojaalisuutta”(H3)*

Tutkimustulosten valossa sisäisellä työnantajabrändäyksellä pystytään edistämään työntekijän sitoutumista. Kuitenkin tuloksista ilmenee kokonaisvaltaisuus ja yhdenmukaisuus. Kuten työntekijäbrändäyksen kohdalla todettiin jo, ei arvojen tai mielikuvien esiin tuomisella yksistään pystytä edistämään työntekijöiden sitoutumista, joten

työnantajabrändikokemuksen on oltava yhdenmukainen todellisuuden kanssa, jotta se edistää työntekijöiden sitoutumista.

### 6.3 Ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Ravintola-alan erityispiirteet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, mikä tekee sitoutumisesta tässä tutkimuksessa kontekstisidonnaisen. Tutkimustulosten valossa erityispiirteet lisäävät sekä vähentävät työntekijöiden sitoutumista. Tuloksissa korostuivat työntekijöiden eri elämäntilanteet, jolloin sama alan erityispiirre saattoi toisille työntekijöille toimia edistävänä ja toisille vähentävänä tekijänä. Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan alan erityispiirteisiin; henkilöstön vaihtuvuuteen, työn epäsäännöllisyyteen, matalapalkkaisuuteen, kausiluontoisuuteen, henkiseen ja fyysiseen kuormittavuuteen sekä vuokratyövoiman käyttöön. Tutkimustulosten perusteella alan erityispiirteiden vaikutusta tarkastellaan sitoutumisen näkökulmasta.

#### 6.3.1 Henkilöstön vaihtuvuus

Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstön vaihtuvuudella koetaan olevan merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Haastateltavista H1, H2, H3, H4, H5, H7 ja H8 näkivät alalle ominaisen suuren vaihtuvuuden vaikuttavan heidän sitoutumiseensa. Vaihtuvuus koettiin vaikuttavan työilmapiiriin lähes aina negatiivisesti ja lisäävän myös muiden työntekijöiden lähtöhalukkuutta. Alla oleva H1:n näkemys kiteyttää vaihtuvuuden vaikutuksen työilmapiiriin ja muiden työntekijöiden lähtöhalukkuuteen.

*”No joo kyllä se vaikuttaa et kyllähän se aina nähdään, kun et jos puhutaan näin et jossakin ryhmässä on hyvä henki ja siitä lähtee vaikka joku semmonen hengen luoja pois ni kyllähän se niin ku tiputtaa kaikkien viihtyvyyttä ja sillo voi olettaa että kohta joku toinenkin siirtyy siitä pois, kyllä mä niinku nään sen noin...” (H1)*

Päinvastoin haastateltava H6 ei kokenut vaihtuvuuden vaikuttavan omaan sitoutumiseen, koska työkaverit vaihtuvat 2–3 vuoden sykleissä, joten hän kokee sen ennemmin tottumiskysymyksenä. Työntekijöiden vaihtuvuuden syklisyys tuli aineistossa selkeästi esiin. Muun muassa haastateltavat H5 ja H8 näkivät lähtösyklin vaikuttavan sitoutumiseensa siten, että jos he eivät vaihtaneet työpaikkaa, niin harkitsivat sitä vakavasti. Lisäksi vaihtuvuuden nähtiin vaikeuttavan työn suorittamista ja lisäävän kuormittavuutta. Alla

oleva H4:n näkemys ilmentää vaihtuvuuden vaikutusta omaan työntekoon ja oman jäämisen kyseenalaistamiseen.

*”...Et sitten ku tuntuu että, et vaihtuu koko ajan ni.. tavallaan tuntuu et se oma työ on muuttunu raskaammaks sen takia että nyt mä oon enemmän sellanen opettaja jatkuvasti. Et mä en pysty enää keskittymään siihen omaan työhön niin paljoo, koska mun kaikki aika menee siihen et mä neuvon uusia työntekijöitä...niin tota ohan se sillä tavalla muuttanu sitä..ja sitten kun kaikki ne vanhat työkaverit, muut lähtee, tottakai sitä rupee vähän miettimään kyseenalaistamaan että mitä mun pitäis tehdä?” (H4)*

Vähäinen vaihtuvuus koettiin positiivisena asiana. Vaikka vaihtuvuus periaatteessa nähdään negatiivisena asiana, koki H7 kausityöntekijöiden tulon ja H3 pienen vaihtuvuuden positiivisena asiana. Pieni vaihtuvuus koetaan merkinä onnistuneesta rekrytoinnista. Täten voidaan sanoa, että jatkuva vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti, kun taas pieni ja hallittu vaihtuvuus voidaan kokea positiivisena piristysnä työilmapiiriin ja vahvistavan työntekijän sitoutuneisuutta.

### 6.3.2 Työn epäsäännöllisyys

Tutkimuksen tulosten mukaan työn epäsäännöllisyys vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, mutta riippuen työntekijän elämäntilanteesta vaihtelee vaikutuksen voimakkuus. Haastateltavista H1, H3 ja H6 koki, että työn epäsäännöllisyys tuo haasteita perhe-elämään ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen. Tämän takia H1 ja H3 ovat päivätöissä. H6 puolestaan kokee, että työn epäsäännöllisyys ja perhe-elämä on yhdistettävissä, mutta vaatii organisointikykyä ja venymistä sekä hyvää yhteistyötä työnantajan kanssa. Työn epäsäännöllisyyden ja perhe-elämän yhdistämisen haastavuutta ja työnantajan rooli yhdistämisen mahdollistajana ilmentää H6:n näkemys.

*”...se riippuu niin paljon myös omasta elämäntilanteesta ja siitä kuinka monta tulta pystyy pitämään ilmassa et semmonen organisointikyky kautta supliminen niin jos sä oot hyvä siinä niin silloin se ei nyt oo mikään ongelma jotenki tää jos on niinku mahdollisuus et voit vaikuttaa niihin työvuoroihin ja keskusteluyhteys kautta just se hyvä ilmapiiri siellä pomojen kanssa...” (H6)*

Työn epäsäännöllisyys nähtiin myös väsyttävänä, mutta työnantajan tekemän tarkemman työvuorosuunnittelun avulla sen vaikutus pystytään minimoimaan. Mikäli haastateltavilla ei ollut lapsia, koettiin työn epäsäännöllisyys positiivisena asiana ja ammatinvalintakysymyksenä. Muun muassa H2 ja H5 kokivat, että nykyistä päivätyötä olisi mukavampi tehdä 2-vuorotyönä. Tätä kuvastaa alla oleva H2:n näkemys.

*”En, se on ihan kiva, mä oon niin monta vuotta tehny sitä mut se on taval-  
laan nytten ku on tollee maanantaista perjantaihin niin on se kivempi et voit  
olla välillä illassa ja välillä aamussa ja ei tarvi olla puol yheksältä nukku-  
massa ja sillee et se on mun mielestä positiivista et se on vuorotöistä” (H2)*

Työn epäsäännöllisyyden koettiin jopa tuovan vapautta, koska välillä työntekijällä on aamu vapaa, välillä ilta. Se kuitenkin saattaa vaikuttaa työntekijän sosiaaliseen elämään, koska töitä on yleensä viikonloppuisin. Toisaalta ravintola-alalla vallitsee voimakas yhteisöllisyys, johon työn epäsäännöllisyydellä on positiivinen vaikutus. Tätä ilmentää H3:n näkemys alan työntekijöiden yhteisöllisyydestä.

*”...tää ala on ehkä vähän poikkeuksellinen ja semmonen kummallinen et  
aika moni ja monesti työntekijät saattavat viettää keskenään aika paljon ai-  
kaa ja jos ei keskenään saman paikan mut alan ihmiset on ystäviä toistensa  
kanssa johtuen varmaan just vähän erikoisesta vapaa-ajan kohdista taval-  
laan...”(H3)*

Tutkimustulosten valossa työn epäsäännöllisyys voi olla sekä sitoutumista lisäävä että vähentävä tekijä. Työn epäsäännöllisyyden negatiiviseen vaikutukseen liittyy selkeästi työntekijän elämäntilanne, erityisesti perhe-työkonflikti. Tämä osaltaan voi olla yksi selittäjä myös nuorten suurelle määrälle alalla. Toisaalta epäsäännöllisyyden koetaan luovan yhteisöllisyyttä ja vapautta.

### 6.3.3 Matalapalkkaisuus

Tutkimuksen tulosten mukaan alan matalapalkkaisuudella on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Kaikki haastateltavat kokivat, että alan palkkaus on sitoutumista vähentävä tekijä. Eikä työstä saatava palkka aina vastaa työn vaativuutta ja kuormittavuutta. Muun muassa H1, H4 ja H8:n mielestä huono palkkaus vaikuttaa negatiivisesti alan maineeseen ja houkuttelevuuteen. Palkkaus nähdään myös olevan yksi syistä alaa vaivaavaan työntekijäpulaan. Näitä ilmentävät H4:n ja H8:n näkemykset.

*”Kyl mä uskon et siin on oikeesti aika pitkälti myös se palkkaus ja myös se et se on haastavaa asiakaspalvelua, asiakkaat on todella vaativia. Et ei sitä moni ei vaa jaksa et tavallaa se korvaus mitä saa siitä että kuuntelee...saa kaikki valitukset, vaikka parhaas yrität. Niin tota, ei sitä moni vaan jaksa. Et ei se kiinnosta alana ihmisiä” (H4)*

*”Kyllä matalapalkka on tosi huono juttu ja nähäänkin et tänä päivänä se on alkanut aiheuttaa ongelmia ettei vaan oikeen riitä tekijöitäkään ku ei kukaan halua alalle” (H8)*

Palkkatason noston nähtiin lisäävän työntekijöiden sitoutumista, alan mainetta, veto-voimaisuutta ja arvostusta. Samalla se toisi lisää ihmisiä alalle. H1 toi esiin myös palkan lisäksi tulevat edut, jotka yhdessä palkan kanssa sitouttaisivat enemmän työntekijöitä. Alla olevassa H1:n näkemyksessä korostuu alan arvostuksen noston kautta parantunut palkkataso.

*”...suurin ravintola-alalla on se raha eli tavallaan ravintola-ala pitäis saada nostettua arvostusta ylöspäin, jotta se palkkataso nousis ja se sitouttaa ihan varmasti enemmän ja toinen on mikä palkkaan nähden on edut, tottakai kaikki mitä etuja voi ollakaan, mitä paremmat edut on ni kyllähän ne houkuttaa ihmisiä...” (H1)*

Tutkimusten valossa huono palkkaus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen negatiivisesti eikä palkka aina vastaa työn vaativuutta. Alan arvostuksen nostaminen voisi olla keino parantaa alan palkkatasoa.

#### 6.3.4 Kausiluonteisuus

Tutkimuksen tulosten valossa ei kausiluonteisuuden nähdä juurikaan vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Lähes kaikki haastattelevat kokevat kausiluonteisuuden olevan vain osa työtä ja ennakoitavissa, joten siihen pystyy varautumaan. Vaikka pikkujouluseongit tai kesäsesongit koettiin kovina, tulee sen jälkeen aina hiljaisempia hetkiä. H2:n näkemys sesonkien merkityksestä sitoutumiseen ja sesongin jälkeisestä ajasta.

*”mut siis ku oot ollu niin pitkään ni sit siihen on tottunu ja sit se on mitä se on ja sit se tammikuu on sellasta seisoskelua et sillä oo sellasta merkitystä se on vaan se on mitä se on, siihen on tottunu” (H2)*

Kausiluontoisuus saattaa jopa vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, koska silloin on mahdollisuus tehdä lisätöitä, mutta negatiivista vaikutusta sillä ei nähty olevan. H4:n näkemys kiteyttää haastateltavien näkemykset kausiluontoisuuden vaikutuksesta sitoutumiseen.

*”No ei, koska mä tiedostan sen et se on sellasta, et sehän on vaa jotenkin sellanen mikä kuuluu tohon ja jos on yhenki sesongin tehty ni seuraavana osaa odottaa sitä..mitä sieltä tulee.. joo en mä usko, ehkä se jopa sillä tavalla sitouttaa itse alaa enemmän et sil on..nytkin mä oon pikkujouluihana ni oman..kuitenki kokopäivä työn lisäksi tehny kaikki vapaa päivät keikkatöitä. Ni et tavallaa se on vaa semmonen myös hetki millo voi tehdä niitä extra duuneja helposti, kun voi vaa melkee valita mitä haluaa tehdä, ku koska tarvetta työntekijöille on kaikkialla.”(H4)*

#### 6.3.5 Henkinen ja fyysinen kuormittavuus

Tutkimuksen tulosten perusteella työ alalla koetaan henkisesti ja fyysisesti kuormittavaksi, minkä nähdään vähentävän työntekijöiden sitoutumista. Kaikki haastateltavat kokivat työn fyysisesti kuormittavaksi, mutta kaikki eivät henkisesti. Fyysistä kuormittavuutta ei tosin koettu yhtä raskaaksi kuin henkistä kuormittavuutta. Fyysinen kuormittavuus saattoi jopa vahvistaa työntekijän sitoutumista. Tätä ilmentää H4:n näkemys fyysisen kuormittavuuden sitouttavasta vaikutuksesta.

*”No itelle kun se on ehkä just semmonen mitä, mistä tykkää työssä. Nii tota, ei kiinnitä siihen niin huomiota, mutta esimerkiksi mun nykyinen työ on tosi fyysisesti kuormittavaa...ihan jo sen puolesta, mimmotet tilat meillä on käytössä. Niin tota, se kyllä se tietysti sitä rupee miettimään, että..tässä iällä kuinka kauan kroppa kestää sitä, et jos oisinkaksikymmentä ni ehkä kestäisi, mutta..” (H4)*

Haastateltavat toisaalta kokivat, että ikääntyessä ei fyysiikka kestä enää samalla lailla. Fyysinen kuormittavuus aiheuttaa pidemmällä aikavälillä työntekijöille terveydellisiä ongelmia kuten luupiikkiä, iskiasta, selkä- ja käsiongelmia. Tätä kuvastaa H2:n kokemus työn kuormittavuuden vaikutuksista omaan terveyteen.

*"No on koska se on yks syy ku alkaa ikä painaa ni sit mulle on alkanu tulee kaikkii vaivoja siitä... niinku luupiikkiä ja iskiasta ja kaikkee semmosta ja sit mä mietin et enhän mä 10-15 vuotta pysty enää tekee sitä"(H2)*

Tästä näkökulmasta fyysinen kuormittavuus lyhentää työuria alalla ja vähentää sitoutumista. Haastateltavat kokivat, että vaihtelevilla työtehtävillä voidaan vähentää fyysistä kuormittavuuden vaikutusta. Fyysistä kuormittavuutta raskaampana koettiin henkinen kuormittavuus. Muun muassa H3 toi esiin, että työ alalla ei ole vain lautasten kantamista vaan epämieluisuuden sietämistä. Varsinkin yökerhotoiminnassa asiakkaiden käytös työntekijöitä kohtaan on välillä hyvin alentavaa ja epäkohteliasta. Myös H4 kokee asiakkaat hyvin vaativiksi ja työssä on kestävä häkkuja ja epäkohteliasta käytöstä. Alla olevassa sitaatissa H3 tuo esiin ravintolatyön henkistä kuormittavuutta.

*"Nii et se ei oo aina pelkästään lautasten kantamista vaan sen tietyn epämieluisuuden sietäminen ja sitten kun taas mennään ihan sinne yöhön ja yökerhotoimintaan niin kyllähän se välillä on hyvinkin epäkohteliasta ja alentavaa se käytös ravintola-alan työntekijöitä kohtaan et ei se yöllinen tai ehkä se taksikuski on se viimeinen sylkykuppi mutta sitä ennen on tietty ravintola-alan työntekijät ovimiehestä baarimikkoon et ei sekään tietenkään aina tota silleen lämmitä"(H3)*

Asiakkaiden puolelta tullutta painostusta ei kuitenkaan koeta yhtä raskaana kuin organisaation puolelta tuleva. Tätä kuvastaa H7 kokemus, jossa työnantaja on toimillaan ja painostuksella saanut työntekijän irtisanoutumaan.

*"...siellä esimiehenä ja sitten niinku joka päivä kun sä menit töihin niin ravintolapäällikkö tai jopa toimitusjohtaja tulee niinku tyylisesti sanomaan että jos tänään on sitten yhtään rauhallisempaa niin sitten vaan kaikki kotiin.. no v\*\*\* ku en mä nyt ihan kaikkia voi lähettää kotiin et en mä tänne yksinkään jää mutta se oli semmosta että joka päivä niin silleen että joku sit kotiin ja tehokkuutta ja miten tän asian vois tehdä vielä sillee vähemmällä niinkun henkilökunnalla ja työtunneilla ja silleen et se sit jossain kohtaa meni överiks ja mä en enää et mä lähdän ja... joo oli henkisesti mun mielestä enemmän kuormittavaa ku fyysisesti mut..." (H7)*

Tutkimustulosten valossa on fyysinen ja henkinen kuormittavuus yksi alan erityispiirteistä, joka voimakkaimmin vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Vaikka työnantaja ei voi asiakkaiden puolelta tulevaan kuormittavuuteen vaikuttamaan,



voi työnantaja omaan toimintaansa huomiota kiinnittämällä vähentää työntekijän kokemaa kuormittavuutta.

#### 6.3.6 Vuokratyövoiman käyttö

Tutkimustulosten perusteella osa haastateltavista kokee vuokratyövoiman vähentävän omaa sitoutumistaan, osa koki sen positiivisena ja osalle vuokratyövoiman käytöllä ei ollut merkitystä sitoutumiseensa. Haastateltavissa erityisesti esimiesasemassa olevat kokivat, että vuokratyövoiman käyttö on välttämätön asia alan kausivaihteluiden takia. Muun muassa H1:n yksikössä käytetään paljon vuokratyöntekijöitä, mutta tekijät ovat aina samoja, jolloin niiden käytön ei koeta lisäävän vakituisen henkilön kokemaa kuormittavuutta. Alla olevassa sitaatissa H1 kiteyttää vuokratyövoiman käyttöä.

*”...meillähän käytetään kans aika valtavan paljon vuokratyövoimaa ja etenkin nyt sitte sairaslomien paikkaukseen ja tällaseen näin, mut meilläkin on sitte niinku muodostunu semmonen vakituisten extrojen porukka, mitä käytetään sitten paljon, en mä en koe sitä et se niinku vaikuttais et se kuuluu se kausiluonteisuus kuuluu tähän meidän työhön ja kaikki se niinku tällä hetkellä on niin ku ymmärtäny miksi käytetään extraa tai miksi ei käytetä silloin extraa” (H1)*

Jos organisaatio käytti samoja vuokratyöntekijöitä, koettiin heidät osaksi työyhteisöä. Näin tapahtui erityisesti kausityöntekijöiden kohdalla. Tätä ilmentää H1:n näkemys samojen vuokratyöntekijöiden ottamisesta osaksi työyhteisöä.

*”...mullakin on monta vakiextraa ketkä periaatteessa on melkein päivittäin töissä nii ihan yhtä lailla ne on sitä yhtä porukkaa et ei meillä lähetä silleen mieltii, että toi on extra ja toi on vakkari että kaikki on samalla arvolla eläviä työntekijöitä” (H1)*

Vuokratyöntekijät koettiin kuormittavana, jos työntekijä vaihtui joka vuorossa. Tämä vähensi myös työntekijöiden halukkuutta perehdyttää uusia vuokratyöntekijöitä ja ottaa heitä osaksi työyhteisöä. Tätä kuvaa H4:n näkemys vuokratyöntekijöiden käytöstä ja sen vaikutusta sitoutumiseen.

*“...kyllä se kuormittaa kaikkia, että sinne tulee extra työntekijöitä, koska se on jatkuvaa perehdyttämistä, mutta..kukaan ei välttämättä oo kauheen motivoitunu perehdyttämään, kun tietää et se sama ihminen ei välttämättä tuu*

*enää koskaa toista kertaa...ni kyl mä luulen et se väsyttää ja sitten vähentää sitä että ei..ku ei oo sitä tiimiä, joka toimis. Niin tota kyllä se varmasti vaikuttaa siihen sitoutumiseen sitten ihan niiltä vakituksiltakin.” (H4)*

Aineistosta kävi myös ilmi, että jos vuokratyöntekijä oli ammattimainen ja tuttu, ei vuokratyöntekijöiden käytöllä nähty olevan negatiivista vaikutusta. Jos työntekijä koki, että joutuu tekemään vuokratyöntekijänkin työt, koettiin se turhauttavana. Eripuraisuutta vuokratyöntekijöiden käyttöön aiheuttaa myös palkkauksen eriarvoisuus. Vakituiset työntekijät saattoivat kokea, että vuokratyöntekijät saavat parempaa palkkaa ja ovat kalliimpia työnantajalle, vaikka eivät olisi yhtä kokeneita kuin omat työntekijät. Tätä kuvaa H6:n näkemys vuokratyöntekijöiden käytöstä kuormittavana ja eripuraisuutta luovana tekijänä.

*”...vuokratyövoimassa niin sulla on aina hyviä tyyppejä mutta sitte on myöskin sellasia et sä et koskaan tiedä kuka sulle tulee sinne niin sanotusti työpariksi ja sitten se saa parempaa palkkaa se vuokratyöntekijä joka ei tiedä mistään mitään joka ei välttämättä tee mitään versus se että kun sä oot perus kuukausityöläinen ja osaat ja tiedät sen homman ja silti sun palkkaa ei voida nostaa koska sä oot kuukausityöläinen mut sit on semmosta eripuraisuutta tästä on nimenomaan paljon on se et vuokratyöntekijät on firmalle kalliimpia ku että sulla olis se oma työntekijä joka osais sen homman ja monta kertaa se oma työntekijä kuitenkin hoitaa sen extran hommat että omat ja mahdollisesti sen toisenkin extran siinä sivussa ja pyörittää sitä ja sitä ei mitenkään huomioida sitte oikeesti sitten kokonaisuudessa...” (H6)*

Vuokratyöntekijöiden käyttö toisaalta voi vaikuttaa positiivisesti, jos työntekijät ovat tuttuja. Kuten H7 positiivinen kokemus vuokratyöntekijöiden käytöstä.

*” ei kyl vaikuta silleen niinkun mun sitoutumiseen tai mihinkään et oikeestaan hienointa oli nähä ehkä niiden extrojen sitoutuminen siihen koska \*\*\* kävi tosi paljon semmosii jotka tehny siel tyylin 10 vuotta extrahommia ja ne edelleenkin halus tulla sinne ja tykkäs niinku tehä siellä duunii ni mun mielestä ehkä se oli semmonen positiivinen valinta tai niinku asia heiltä mikä sit vaikutti ehkä muhunkin positiivisesti et se oli niinku kiva et ihmiset haluu tulla sinne niinku töihin vielä kaikkien niiden vuosien jälkeen mitä ne on siellä tehny” (H7)*

Tutkimustulosten valossa vuokratyövoiman käytön nähtiin vähentävän sitoutumista, jos joka viikonloppu tuli eri vuokratyöntekijä. Tämä koettiin kuormittavana ja luovan

eriarvoisuutta. Jos samaa vuokratyöntekijää käytettiin useimmiten, oli työntekijän panos ennakkoon tiedossa, jolloin se ei aiheuttanut eripuraisuutta tai lisännyt työn kuormittavuutta. Tällöin vuokratyövoiman käytöllä ei nähty olevan negatiivista vaikutusta vaan jopa positiivista. Täten vuokratyövoiman käyttö yksistään ei vaikuta työntekijöiden sitoutumiseen.

## 7 TULOSTEN TARKASTELU JA REFLEKTOINTI

Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava ja tulkittava, jotta tutkimuksen tuloksista saa selkeämmän ja syvällisemmän kuvan. Lisäksi tutkimustuloksia on reflektoitava ja verrattava aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, jotta tuloksista pystytään käymään keskustelua ja tekemään teoreettisia päätelmiä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella ravintolatyöntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa tarkastellaan ja reflektoidaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen tuloksien näkökulmista.

### 7.1 Työntekijän sitoutumisen muodostuminen

Työntekijän sitoutumisen tutkimus on hyvin pirstaleista ja näkemykset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä eivät ole yksimielisiä (Crawford 2013, 57; Bridger 2015,1). Yksi tunnetuimpia sitoutumisen tutkijoita on Kahn, jonka vuonna 1990 tehty tutkimus työntekijän sitoutumisesta on toiminut pohjana sitoutumisen tutkimukselle. Siinä sitoutumisen nähdään muodostuvan psykologisen merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteesta. (May ym. 2004, 12.) Tämä näkemys toimi pohjana myös tässä tutkimuksessa. Meta-analyysissään Crawford ym. (2013) tunnistivat näihin tunteisiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä ilmeni aineistossa. Haastatteleville oli tärkeää, että he kokivat työnantajan arvostavan heidän työpanostaan ja panostavan heidän kehittymiseensä sekä viihtymiseensä töissä. Tämä on samassa linjassa May ym. (2004) tutkimustulosten kanssa, jossa työntekijä kokee merkityksellisyyttä, kun hän kokee työpanostansa arvostettavan. Merkityksellisyyden tunne vaikuttaa voimakkaimmin myös työntekijän sitoutumiseen.

Kahnin (1992, 341) mukaan merkityksellisyyden tunnetta edistäviä ovat tehtävät, jotka ovat haastavia, rajattuja, monipuolisia ja jossain määrin itsenäisiä. Tutkimuksen tulosten valossa työntekijöille on erittäin tärkeää, että he kokevat, että heidän ammattitaitonsa luotetaan ja heille annetaan vapaus suorittaa työ parhaaksi katsomallaan tavalla. Täten autonomisuus voidaan nähdä hyvin tärkeänä tekijänä sitoutumisen muodostumisessa. Tämä on myös linjassa muun muassa Leiterin ja Bakkerin (2010, 3) kanssa, joiden mukaan autonomisuus on yksi työntekijän perustarpeista, joita työn täytyy tyydyttää.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin myös kehittymismahdollisuuksien ja palautteen merkitys. Muun muassa Xanthopouloun ym. (2007; 2009) tutkimukset ovat tunnistaneeet autonomisuuden, kehittymismahdollisuudet ja asianmukaisen palautteen tärkeiksi tekijöiksi työntekijän sitoutumisessa. Kun työntekijät kokevat autonomisuutta, saavat asianmukaista palautetta ja pääsevät kehittämään itseään, ovat työntekijät sitoutuneempia ja sisäisesti motivoituneempia saavuttamaan työpaikan asettamat tavoitteet. Tätä tukevat myös tutkimuksen tulokset. Kehittymismahdollisuudet koetaan hyvin tärkeiksi. Jos kehittymismahdollisuudet huononevat työpaikassa, on todennäköisempää, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa.

Vaikka palautteen tärkeys ei niin voimakkaasti noussut esille aineistossa, on se yhdenmukainen aiempien tutkimuksien kanssa. Esimiehiltä saadun asianmukaisen palautteen kautta työntekijä todennäköisemmin saavuttaa tavoitteet, mikä edistää ammatillista kasvua (Bakker & Demerouti 2007, 314). Toisaalta ravintola-alan työlle ominaisen palvelun ominaispiirteiden takia korostuu asiakkailta saadun palautteen merkitys, koska asiakas pystyy esimiestä paremmin antamaan reaaliaikaista palautetta työsuorituksesta. Kuitenkin negatiivinen asiakkailta tuleva palaute voi vähentää työntekijöiden sitoutumista (Bradley ym. 2016) ja tulosten mukaan se toivotaan mieluummin kasvotusten kuin sosiaalisen median kautta.

Tulosten perusteella työntekijöiden sitoutumiselle tärkeiksi tekijöiksi ja merkityksellisyyden tunnetta lisäävänä nousi lisäksi haastavuus, vaihtelevuus ja palkitseminen & tunnustus. Työ koettiin aineiston perusteella tarpeeksi haastavaksi, silloin kun työntekijä toimi esimiestehtävissä eli haastavuus lisääntyi vastuun kanssa. Haastavuus nähtiin myös olevan yhteydessä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Vaihtelevuus koettiin aineiston perusteella vähentävän työn kuormittavuutta ja lisäävän työssä viihtymistä. Nämä ovat yhdenmukaisia Crawfordin ym. (2010) sekä Hakasen ja Roodtin (2010) tutkimuksien kanssa, jossa työn vastuullisuus ja vaihtelevuus lisää työntekijän sitoutumista ja nämä koetaan yhdeksi työn voimavaroista. Saks (2006) tutkimuksessaan huomasi, että palkitseminen ja tunnustus lisää työntekijän sitoutumista, mutta Kulikowskin ja Sedlakin (2020) mukaan palkka ja rahalliset tunnustukset ei yksistään lisää sitoutumista. Tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa Saksin tutkimuksen kanssa, että henkilöstöedut ja palkka yhdessä sitouttavat. Kuitenkin kaikki haastateltavat kokivat, että korkeampi palkka sitouttaisi heitä enemmän, mikä eroaa Kulikowskin ja Sedlakin (2020) tutkimuksen tuloksista.

Työntekijän persoonan ja työympäristön luonteen yhteensopivuus nähdään merkittävänä tekijänä merkityksellisyyden tunteelle ja työntekijän sitoutumiselle. Työntekijät kokivat, että sopivuus ilmeni heille vapautena olla oma itsensä. Tämä on yhdenmukainen aiempien tutkimusten kanssa, jonka mukaan yhteensopivuudella on positiivinen yhteys merkityksellisyyden tunteeseen ja sitoutumiseen (May ym. 2004; Crawford ym. 2010).

Mayn ym. (2004, 30) tutkimuksen mukaan turvallisuuden tunne vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen merkityksellisyyden tunteen kanssa enemmän kuin saatavuuden tunne. Myös tutkimuksen tulokset tukevat tätä ja haastatteluissa nousi esiin enemmän turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä kuin saatavuuden. Tulosten mukaan molemminpuolinen joustavuus on työntekijöille hyvin tärkeää, mikä on Kahnin (1990) tutkimuksen tuloksen kanssa yhdenmukainen. Turvallisuuden tunteelle ovat tärkeää ihmissuhteet, jotka tukevat, antavat uskoa ja luovat sekä avoimuutta että joustavuutta (Kahn 1990, 708).

Tuloksista nousi erityisesti johtamisen ja esimies-alaisuuden merkitys työntekijän sitoutumiseen. Haastateltavat pitivät hyvänä johtamisena avointa, matalan kynnyksen, vuorovaikutteista ja työntekijän yksilönä huomioivaa johtamista. Tuloksista myös ilmeni, että esimieheltä tuleva luottamus koetaan hyvin merkittäväksi ja liian kontrolloinnin koetaan huomattavasti vähentävän työntekijän sitoutuneisuutta. Tulokset tukevat Crawfordin ym. (2013) ja Mayn ym. (2004) tutkimusten tuloksia, joissa johtamisella nähdään olevan dramaattinen vaikutus työntekijän käsitykseen työpaikan turvallisuudesta, joka vaikuttaa sitoutumiseen. Kannustavalla ja ei kontrolloivalla johtamisella voi edistää käsityksiä turvallisuudesta ja parantaa työntekijöiden luovuutta (May ym. 2004).

Tutkimustulosten valossa hyvä työilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä alan työntekijöille työssä pysymiseen ja viihtymiseen. Aineistosta kävi ilmi, että hyvä työilmapiiri ilmeni haastateltaville yhteishenkenä ja perhekeskeisyytenä, mikä tyydyttää työntekijän yhtä perustarpeista, yhteenkuuluvuuden tunnetta (Bakker & Leiter 2010, 3). Hyvän työilmapiirin nähtiin olevan niin merkittävä, että työpaikassa voi olla moni asia pielessä, mutta jos työilmapiiri on huono, lisää se huomattavasti irtisanoutumisiaikeita. Myös Mengucin ym. (2017) tutkimus tukee aineiston näkemystä, että työilmapiiri nähdään merkittävänä tekijänä työntekijän sitoutumisessa palvelualalla silloin, kun työilmapiiri ei ole suorituskeskeinen vaan kannustava ja yhteisöllinen.

Tutkimusten tulosten sosiaalinen tuki ja organisaation oikeudenmukaisuus nähtiin myös tärkeinä tekijöinä sitoutumiselle. Sosiaalinen tuki ilmeni haastateltaville tunteena, että työnantaja on halukas panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin, aidosti välittää ja arvostaa työntekijöitään. Välittäminen näkyi työntekijöiden tuntemisena ja erilaisten

elämäntilanteiden huomioon ottamisena. Aiemmat tutkimukset osoittavat myös, että esimiehiltä ja organisaatiolta tulevalla sosiaalisella tuella on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen. Saatava emotionaalinen tuki tyydyttää työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta, auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet ja vähentää työn kuormittavuutta. (Bakker & Demerouti 2007.)

Vaikka organisaation oikeudenmukaisuus ei ole saanut suurta huomiota sitoutumisen tutkimuksessa akateemisissa piireissä (Crawford ym. 2013, 65), on se tutkimuksen tulosten valossa hyvin tärkeä tekijä sitoutumisessa. Aineiston perusteella varsinkin ylentämiin liittyvä epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat Saksin (2006) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan organisaation oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen.

Aineiston perusteella haastateltavat eivät kokeneet työsuhdeturvalla olevan yleisesti suurempaa merkitystä. Työsuhdeturva koettiin jatkuvuuden tunteena, mutta työelämän nähtiin muuttuneen siten, että vakituksia ja kokoaikaisia työsuhteita on vähemmän tarjolla. Tätä kielii myös alan suuri vuokratyövoiman käyttöaste. Myös Altinayn ym. (2019) tutkimus on samassa linjassa tutkimustulosten kanssa. Nopeat organisaatiomuutokset (esim. ulkoistaminen) ovat vaikuttaneet työnantajien kykyyn tarjota työsuhdeturvaa työntekijöilleen.

Kuten Mayn ym. (2004, 30) tutkimuksesta käy ilmi, vaikuttaa saatavuus vähiten työntekijän sitoutumiseen, mitä myös tutkimuksen tulokset tukevat. Eroa merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden välillä saattaa selittää, että merkityksellisyyden ja turvallisuuden tunteeseen vaikuttavissa tekijöissä on työn voimavaroja, joilla on positiivinen yhteys sitoutumiseen. Saatavuuden tunteeseen vaikuttavissa tekijöissä on puolestaan enemmän työn vaatimuksia, jotka korreloivat burnoutin kanssa. (ks. esim. Crawford ym. 2010).

Aineiston perusteella merkittäviä tekijöitä saatavuuden tunteelle ja sitoutumiselle ovat taipumus ja henkilökohtaiset resurssit. Taipumus ilmeni aineistossa luonteenpiirteinä kuten tunnollisuutena, sinnikkyytinä ja huolehtivaisuutena. Varsinkin haastateltavat, jotka kokivat olevansa tunnollisia, pyrkivät tekemään parhaansa ja olivat ehkä liiankin tunnollisia työtään kohtaan. Agarwal ja Gupta (2018) tutkimuksessaan huomasivat, että erittäin tunnolliset työntekijät panostavat työhönsä muita enemmän kognitiivisesti ja emotionaalisesti ja ovat sitoutuneempia.

Xanthopouloun ym. (2009) mukaan työntekijät, jotka ovat kyvykkäitä, optimistisia ja uskovat olevansa arvokkaita organisaatiolle, kokevat todennäköisesti korkeampaa sitoutuneisuutta. Tämä on yhdenmukainen tutkimuksen tulosten kanssa. Tulosten mukaan haastateltavat kokivat työkokemuksen tuoman varmuuden ja omien kyvykkyyksien antavan vaikutusvaltaa työn suorittamiseen ja työympäristöön. Tämä koettiin työn voimavarana ja sitouttavana tekijänä.

Aineistosta kävi ilmi, että resurssien puutteella ja kiire/ajan vähyydellä on vaikutusta työntekijän kokemaan saatavuuteen, mutta vähemmän kuin taipumuksella tai henkilökohtaisilla resursseilla. Tutkimustulosten valossa aikapaineen nähtiin tuovan haastavuutta ja antavan energiaa työn suorittamiseen ja se nähtiinkin sitouttavana tekijänä. Kuitenkin pitkittynyt kiire lisäsi työn kuormittavuutta. Tutkimustulokset ovat samassa linjassa Crawfordin ym. (2010) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan aikapaine on työn vaatimus, jonka ylittäminen saa työntekijät ratkaisukeskeisiksi ja saavuttamaan tavoitteitaan. Kuitenkin pitkäaikaisella kiireellä on negatiivinen vaikutus sitoutumiseen.

Resurssien puutteen koettiin hankaloittavan työstä suoriutumista ja lisäävän turhautumista. Aineiston perusteella resurssien puutteena nähtiin liian pieni miehitys, puutteelliset työtilat ja kehittymiseen liittyvät resurssit. Aiemmat tutkimukset tukevat tutkimuksen tuloksia. Muun muassa Hakasen ym. (2008) ja Crawfordin ym. (2010) tutkimuksien mukaan hankalalla työympäristöllä ja resurssien puutteella on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin, ja ne aiheuttavat negatiivisia tunteita ja kognitioita, jotka johtavat passiivisiin, tunteisiin keskittyviin selviytymistapoihin. Nämä osaltaan vähentävät työntekijän sitoutumista.

Tutkimustulosten valossa perhe-työkonfliktia syntyy vain työntekijöille, joilla on lapsia. Muulloin sen ei koettu vaikuttavan sitoutumiseen. Kuitenkin esiintyessään konfliktilla on hyvin negatiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Zhao & Ghisellin (2016) tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka tekivät epäsäännöllistä vuorotyötä ja pitkiä työpäiviä, ajattelivat yleensä, että työn vaatimukset estävät heitä täyttämästä perhevelvollisuuksiaan. Myös PAM Vetovoimabarometrin (2017) mukaan ravintola-alan työt sopivat hyvin huonosti pienten lasten vanhemmille. Tämä myös kielii mahdollisen perhe-työroolikonfliktin esiintymistä. Poiketen aiemmista tutkimuksista työroolikonfliktia ei juuriakaan esiintynyt tuloksissa. Työroolikonfliktia esiintyi silloin kun työnantaja ei selkeästi viestinyt selkeästi, mitä se odottaa työntekijältään. Tämän koettiin aiheuttavan työntekijälle turhautumisen tunnetta, kuten Crawford ym. (2010) tutkimuksessaan huomasivat.



Tutkimustulosten perusteella ei roolin ylikuormituksella ja palautumisella myöskään nähty olevan suurta vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Aineiston perusteella roolin ylikuormitusta ilmenee, kun työntekijällä on paljon tarkkuutta vaativia työtehtäviä tai liian paljon erilaisia työtehtäviä käytettävään aikaan nähden. Tämän koetaan lisäävän henkistä ja fyysistä kuormitusta. Tutkimustulokset ovat osittain yhteneväiset aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan ylikuormitus aiheuttaa turhautumista ja vähentää työntekijän sitoutumista (Altinay ym. 2019). Kuitenkin tutkimustulosten mukaan ei roolin ylikuormitusta juurikaan ilmene, mutta toisaalta haastateltavien määrä oli rajallinen, joten tuloksia ei tältä osin voi yleistää. Altinayn ym. (2019) mukaan roolin ylikuormitusta ja sen vaikutuksia tulisi tutkia lisää hotelli- ja ravintola-alalla.

Vaikka palautuminen on tärkeä osa työntekijän jaksamista, ei aineiston perusteella palautumisen koettu vaikuttavan juurikaan sitoutumiseen. Palautuminen koettiin lepoaikana ja kykynä jättää työasiat työpaikalle (Crawford 2013, 69). Tutkimustuloksia voi selittää ravintolatyön kausiluontoisuus ja vuoropainoisuus, jolloin kiireisillä ja hiljaisilla hetkillä on huomattava ero. Samalla työ tehdään vain paikan päällä, joten työ voi olla helpompi jättää työpaikalle. Tästä näkökulmasta tutkimustulokset ovat saman suuntaiset Sonnentagin (2003) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijät hyötyvät parhaiten normaaleista lepoajoista työviikon aikana ja aikapaine työssä parantaa työsuorituksia.

Yhteenvetona voidaankin sanoa, että tutkimuksen tulokset hyvin samansuuntaisia aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa. Ravintola-alan työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa selkeästi merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteet.

## **7.2 Työnantajan toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen**

Ihmiset ovat minkä tahansa yrityksen, yrityksen tai organisaation kilpailuetu. On yleisesti tunnustettu, että menestyksen siemen on henkilöstön hyödyntämisessä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii molemminpuolista sitoutumista varsinkin hotelli- ja ravintola-alalla. (Baruch 1998, 467; Sheehan 2018.) Tutkimustuloksissa tulikin esille, että työntekijälle on tärkeää tuntea, että työnantaja on valmis sitoutumaan heihin, jotta he voivat sitoutua itse työnantajaan. Aineiston perusteella toimet, joiden koetaan lisäävän eniten sitoutumista, liittyvät työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia edistäviin toimiin. Tämä on yhdenmukainen Sheehanin ym. (2018) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan hotelli- ja ravintola-alalla lahjakkuuksien hallinnannan toimenpiteiden tehokas toteuttaminen, kuten rekrytointi-, säilyttämis-, koulutus- ja kehittämiskäytännöt sekä

oikeudenmukainen palkitseminen, on hyvin tärkeää. Nämä osoittavat työnantajien eettisen sitoutumisen työntekijöihinsä, mikä edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivatiota.

Vaikka työntekijöiden sitoutumista ja lahjakkuuksien hallintaa on tutkittu paljon, ei tutkimuksia organisaation toimista ja aktiviteeteista, kuten erityiset koulutukset- ja kehityskurssit sekä viestintätoiminta, potentiaalisina sitoutumisen edistäjinä ole juurikaan tehty. Kuitenkin nämä harvat tehdyt tutkimukset viittaavat, että organisaation toimilla ja aktiviteeteilla on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. (Bailey 2017, 44). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestinnällä nähdään olevan merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Viestinnällä nähdään olevan kriittinen rooli erityisesti tutkimukseen valituille sitoutumista edistäville työnantajan toimille psykologiselle työsopimukselle, työntekijäbrändäykselle ja työnantajabrändäykselle.

Tutkimustulosten mukaan psykologisella työsopimuksella on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Kun työnantajan toimet ja viestintä on yhdenmukaisia ja ne vastaavat työntekijälle syntyneitä oletuksia ja odotuksia, kokee työntekijä psykologista työsopimusta kunnioitettavan. Tutkimuksessaan Kim ym. (2017) huomasivat, että sitoutuminen oli vahvemmin yhteydessä psykologisen sopimuksen yhdenmukaisuuteen kuin työntekijöiden tai työnantajan omien velvoitteiden täyttymiseen.

Aiempien tutkimuksien mukaan, jos sopimusta loukattiin tai sopimus ei täyttynyt, oli sillä vaikutusta työntekijän motivaatioon, tuottavuuteen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Mangold & Miles 2007, 426; Chambel ym. 2016). Sopimuksen rikkoutumista ilmeni myös tutkimustuloksissa. Jos työntekijä koki, ettei hänen psykologista sopimustaan kunnioitettu tai sitä vahingoitettiin toimien ja viestinnän ristiriidalla, vaikutti se hyvin negatiivisesti työntekijän motivaatioon työskennellä kyseisessä yrityksessä ja sitoutumiseen. Tulosten perusteella vahingoittamisen seurauksena sopimus rikkoutui ja työntekijä todennäköisesti irtisanoutui.

Aineistosta esiintyi myös kolmea erilaista psykologisen sopimuksen tyyppiä; transaktionaalinen, relationaalinen ja tasapainotettu sopimus. Transaktionaalista sopimusta esiintyi silloin kun työntekijä toimi vuokratyöntekijänä tai projektiluonteisessa työssä, kuten uuden toimipaikan avaamisessa. Tulokset ovat samassa linjassa Chamberlin ym. (2016) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vuokra- ja kausityöntekijöillä ilmenee enemmän transaktionaalista sopimusta, kun taas vakituisilla työntekijöillä esiintyy enemmän relationaalista ja tasapainotettua sopimusta ja he ovat sitoutuneempia.

Tutkimuksen tulosten sekä aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että psykologinen sopimus on hyvin merkittävä tekijä työntekijän sitoutumisessa. Mielenkiintoista oli, että sopimuksen täyttymistä tärkeämpää on sopimuksen yhdenmukaisuus eli miten työnantajan toimet ja viestintä vastaavat työntekijän oletuksia ja odotuksia.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös sisäisen brändäyksen keinoja sitouttamisen edistäjänä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työnantajat viestivät selkeästi työntekijöilleen yrityksen arvoja, missiota ja mielikuvaa, mitä heidän tulisi asiakkaille päin heijastaa. Myös suurin osa työnantajista toimi määriteltyjen arvojen mukaisesti. Työntekijäbrändäyksen koettiin luovan selkeyttä, ennalta-arvattavuutta ja edistävän työstä suoriutumista. Nämä tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Milesin ja Mangoldin (2005) sekä Cervellon ja Lirion (2017) tutkimuksien kanssa, joiden mukaan työntekijäbrändäykselle kriittinen tekijä on työnantajan viestintä arvoista, missioista ja halutusta brändimielikuvasta. Sekä sen nähtiin lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskykyä.

Aineiston perusteella työntekijäbrändäykselle tärkeäksi koettiin kunnollinen perehdytys yrityksen toimintaan, jota ilman heijastettava brändimielikuva jäi helposti pinnalliseksi. Kuitenkin perehdytys jää yrityksissä usein hyvin niukaksi. Samankaltaisiin tuloksiin on päätenyt Reynolds ym. (2004), heidän mukaansa työntekijöiden säilyttämiseen ja sitouttamiseen liittyy vahvasti perehdytys. Perehdytys ravintoloissa rajoittuu yleensä paikkojen näyttämiseen, mutta syvemmillä perehdytyksellä, esimerkiksi yritykseen ja sen arvoihin ja tapoihin tutustuttamisella, on ollut positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen.

Tutkimustulosten perusteella työnantajat pyrkivät olemaan selkeitä viestinnässään ja tekemään työntekijäbrändäystä. Kuitenkaan työntekijäbrändäyksen ei koettu lisäävän sitoutumista alalla, vaikka se on yksi sisäisen brändäyksen keinoista ja Milesin ja Mangold (2004, 81–82) tutkimuksen mukaan työntekijäbrändäys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Tuloksista kuitenkin pystyi päättämään, että oikein ja johdonmukaisesti toteutettuna se saattaa edistää työntekijän sitoutumista.

Toiseksi sisäisen brändäyksen keinoksi tutkimukseen valittiin työnantajabrändäys. Tutkimuksen tulosten perusteella ulkoisesti viestityllä mielikuvalla, ulkoisella informaatiolla ja tunnettuudella oli jonkin verran merkitystä. Työnantajabrändillä ei kuitenkaan nähty olevan suurempaa vaikutusta työllistymisessä tiettyyn yritykseen. Tämä on osittain päinvastainen aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan yritysten, joilla on hyvä työnantajabrändi, rekrytointi on tehokkaampaa. Se saa enemmän hakemuksia potentiaalisilta hakijoilta, jolloin resursseja tarvitaan vähemmän. (Barrow & Ambler 2016, 20.) Tulosta voi

selittää se, että alalla rekrytointi tapahtuu usein tuttujen, entisten kollegoiden ja puskara-dion kautta. Saattaa olla, että kyseistä työpaikkaa ei laiteta ollenkaan julkiseen hakuun.

Aineiston perusteella viestityn arvolupauksen ja todellisuuden yhdenmukaisuus koetaan hyvin tärkeäksi. Työnantajabrändäyksen tulisi pohjautua työntekijäkokemukseen, eikä siihen kuvaan, miten yritys halua tulla nähdyksi työnantajana. Jos työntekijäkokemus ei kohtaa yrityksen luomaa mielikuvaa, ovat tulokset usein kielteisiä. (Barrow & Ambler 2016, 20.) Tämä on samassa linjassa muun muassa Bhasin ym. (2019) ja Mandhanya ja Shah (2010) tutkimuksien kanssa, joiden mukaan hyvin määritellyllä ja houkuttelevalla arvolupauksella pystytään houkuttelemaan parhaat työntekijät ja sitouttamaan heidät. Sisäisen työnantajabrändäyksen tavoite on luoda työnantajabrändiuskollisuutta ja sitä kautta parantaa työntekijöiden tuottavuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 508). Tutkimustuloksista ilmenee, että työntekijät mieltävät sitoutumisen uskollisuutena ja lojaaliutena työnantajaa kohtaan sekä työtehtävien täyttämisenä parhaansa mukaan. Täten tulokset ovat yhdenmukaisia aiemman kirjallisuuden kanssa.

Mielenkiintoista on, että Chaucanin ja Mahajanin (2013) tutkimuksen mukaan tärkeimmät tekijät työnantajabrändäyksessä palvelualalla ovat kompensatio ja voimaantuminen, kasvu ja edut, vastuullisuus ja kehittyminen, työympäristö, organisaatiokulttuuri ja sosiaalisuus. Näistä tekijöistä suurin osa on myös tutkimustulosten mukaan tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tätä tukee Bhasin ym. (2019) näkemys, että työntekijöiden sitoutumisen tekijät ovat olennainen osa organisaation työnantajabrändiä. Täten voidaan sanoa, että työnantajabrändi vaikuttaa merkittävästi ravintola-alan työntekijöiden sitoutumiseen.

### **7.3 Ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen**

Ravintola-alan erityispiirteet tekevät tästä tutkimuksesta kontekstisidonnaisen. Tutkimustulosten perusteella ravintola-alan erityispiirteet sekä lisäävät että vähentävät työntekijöiden sitoutumista. Aineistossa korostui, että työntekijöiden elämäntilanteilla oli merkittävä rooli vaikutuksen voimakkuuteen, mikä tuo tutkimustuloksiin yksilöllisen luonteen. Tämä luo osaltaan vaikeutta tehdä aineistosta vankkoja, yksityiskohtaisia ja yleispäteviä johtopäätöksiä (Bailey ym. 2017, 44).

Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden vaihtuvuudella on merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen, koska sen koetaan vaikuttavan työilmapiiriin negatiivisesti ja lisäävän muiden työntekijöiden lähtöhalukkuutta. Tämä tulos on samansuuntainen

Walumbwan ym. (2019) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työilmapiiri vaikuttaa kollektiiviseen työn merkityksellisyyteen ja kollektiivinen merkityksellisyys kollektiiviseen vaihtuvuuteen. Lisäksi vaihtuvuus koettiin syklisenä. Myös Gaddam (2008, 46) huomasi työntekijöiden vaihtavan työpaikkaa useammin kuin pari vuosikymmentä sitten. Tutkimustulosten perusteella vaihtuvuus koettiin myös kuormittavana ja vaikeuttavan oman työn suorittamista. Vaikka vaihtuvuutta on paljon tutkittu organisaation tai lähtöaikaisten näkökulmasta, ei vaihtuvuuden vaikutusta muiden työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin sekä työilmapiiriin ole juurikaan tutkittu, joten aihe vaatii lisää tutkimusta.

Tutkimustulosten mukaan työn epäsäännöllisyys vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, mutta vaikutuksen voimakkuus on riippuvainen työntekijän elämäntilanteesta. Varsinkin perheelliset työntekijät kokivat työn epäsäännöllisyyden vaikuttavan hyvin negatiivisesti heidän sitoutumiseensa. Tutkimustulokset ovat samassa linjassa muun muassa Zhaon ja Ghisellin (2016) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työaikaisten sopimattomuus perhe-elämän kanssa on suurimpia syitä työpaikan vaihtoon eli syntyy perhe-työkonflikti. Toisaalta osa haastatelluista koki työn epäsäännöllisyyden lisäävän sitoutuneisuutta. Di Pietron ja Milmanin (2004) tutkimuksessa epäsäännölliset työajat ja mahdollisuus vaikuttaa niihin nähtiin lisäävän pikaruokatyöntekijöiden sitoutumista. Täten työn epäsäännöllisyys voi voimistaa tai heikentää työntekijän sitoutumista, mutta työntekijän demografisilla tekijöillä on suuri vaikutus.

Tutkimustulosten perusteella alan matalapalkkaisuus vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen eikä palkka aina vastaa työn kuormittavuutta tai vaativuutta. Tutkimustulos on saman suuntainen Steinmetzin ym. (2014) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan korkeampi palkka ja tyytyväisyys omaan palkkatasoon vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Matalapalkkaisuuden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti alan maineeseen ja houkuttelevuuteen. Tämä on samassa linjassa PAMin vetovoimabarometrin kanssa, jonka mukaan vain 3 % vastaajista piti alan palkkausta houkuttelevana ja 17 % alan töitä mielenkiintoisina.

Tutkimustulosten valossa ei kausiluonteisuudella koettu olevan juurikaan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Kausiluonteisuus nähtiin jopa positiivisena asiana. Mielenkiintoista on, että tulokset ovat päinvastaisia muun muassa Zhaon ja Ghisellin (2016) tutkimuksen kanssa. Heidän mukaansa kausiluonteisuuden ja sosiaalisen elämän yhdistämisen vaikeus lisää työntekijöiden stressiä ja sitä kautta heikentää sitoutuneisuutta.

Tulosten perusteella työ ravintola-alalla koetaan henkisesti ja fyysisesti kuormittavaksi. Fyysinen kuormittavuus aiheuttaa työntekijöille pidemmällä aikavälillä

terveydellisiä ongelmia ja lyhentää työuria. Tätä voi selittää miksi alalla yli 55-vuotiaita on vain 12 % (PAM 2017). Ghisellin ja Zhaon (2016) mukaan työvuorot ovat usein alalla pitkiä ja ylitöiden teko on hyvin yleistä. Työ on usein fyysistä seisomatyötä (Pitkänen ym. 2009, 176). Tulosten mukaan fyysisen kuormittavuuden vaikutusta voisi vähentää työn vaihtelulla, mutta alan työt ovat matalan koulutustason töitä ja vaihtelevuus pientä (Sheehan 2018, 32). Myös PAMin vetovoimabarometrin (2017) mukaan vain 6 % vastaajista koki, että työn sisältöön pystyi vaikuttamaan. Täten aiempi kirjallisuus tukee tutkimuksen tuloksia, että työ on fyysisesti kuormittavaa ja sitä kautta ainakin pidemmällä aikavälillä vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti.

Fyysistä kuormitusta raskaampana koettiin henkinen kuormitus. Työ ei ole vain ruuan valmistamista tai pöytään viemistä, vaan epämieluisuuden sietämistä. Työntekijät kokevat työssään vaativia asiakkaita ja epäkohteliasta tai jopa alentavaa käytöstä. Tulokset ovat yhdenmukaisia Zhaon ja Ghisellin (2016) näkemyksen kanssa, alan työntekijät kokevat työssään stressitekijöitä kuten vaikeita asiakkaita, vaativia esimiehiä, tylsyyttä ja toistuvia työtehtäviä. Stressaava työ ja työympäristö lisäävät henkistä kuormitusta ja voivat heikentää työntekijän sitoutumista (Pitkänen ym. 2009, 176).

Tulosten perusteella vuokratyövoiman käytöllä oli eniten vaihtelua näkemyksissä sen vaikutuksesta sitoutumiseen. Osa koki sen välttämättömänä johtuen alan kausiluonteisuudesta. Tulosten mukaan monissa paikoissa käytetäänkin samoja vuokratyöntekijöitä, joten niiden ei koeta lisäävän vakituisen henkilökunnan kokemaa kuormittavuutta. Tämä on samassa linjassa (Sobralin ym. 2020, 407) näkemyksen kanssa, että vuokratyöntekijöistä on tullut organisaatiossa työvoiman perusosa vakituisen henkilökunnan rinnalle. Chambelin ym. (2016) tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijät voivat olla motivoituneita ja hyvin työstä suoriutuvia, koska toivovat organisaation palkkaavan heidät. Tämä saattaa myös osittain selittää sitä, miksi osa kokee, ettei vuokratyövoiman käyttö lisää kuormittavuutta, vaikka vuokratyöntekijät harvemmin ovat uskollisia ja sitoutuneita työnantajaa kohtaan. Vuokratyöntekijöiden sitoutumattomuus voi näkyä huonompana asenteena ja työstä suoriutumisenä (Sobral 2020, 407.) Vuokratyöntekijöiden huonompi asenne ja suoriutuminen nähtiin tulosten perusteella isoimmiksi syiksi, miksi vuokratyövoiman käytön koetaan heikentävän sitoutumista.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Tutkielman teoreettiset johtopäätökset

Sitoutunut työvoima on yrityksille välttämätön kilpailuetu. Palvelualoilla työntekijöiden sitoutuminen on vieläkin kriittisempi tekijä, koska organisaation menestys riippuu työntekijöiden panoksesta ja motivaatiosta työtehtäviä kohtaan. (Bhasin ym. 2019, 417.) Tässä tutkimuksessa sitoutumista lähestyttiin ravintolatyöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ravintola-alalla. Työntekijän sitoutumista on hyvin tutkittu hyvin paljon (Crawford ym. 2013, 57), mutta ravintola-alan työntekijöiden sitoutumista tai alan erityispiirteiden vaikutusta sitoutumiseen ei juurikaan ole tutkittu. Myöskään työnantajan viestintätoimintojen vaikutuksesta sitoutumiseen tarvitsee lisää tutkimusta (Bailey 2017, 44). Tutkielman tarkoitusta lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joihin pyritään tutkimuksessa vastaamaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymys on, miten työntekijän sitoutuminen muodostuu? Tutkimuksessa sitoutumista lähestytään psykologisten merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteen kautta (Kahn 1990). Nämä kiteytyvät kolmeen kysymykseen, jotka työntekijät esittävät itselleen alitajuisesti 1) Kuinka merkityksellistä minulle on tuoda itseäni tähän työrooliin? 2) Kuinka turvallista panostaminen työrooliin on? 3) Kuinka saatavilla olen tähän työrooliin? (Kahn 1990, 703.) Tulosten perusteella ravintolatyöntekijän sitoutuminen muodostuu näiden kolmen tunteen vaikutuksesta.

Tutkimustulosten perusteella ravintolatyöntekijöiden sitoutumiselle tärkeimpiä merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat kokemus autonomisuudesta, työn vaihtelevuus, haastavuus, sopivuus, palkitseminen ja tunnustus sekä kehittymismahdollisuudet. Suurin osa näistä tekijöistä esiintyy myös työn voimavaroina työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa (Bakker & Demerouti 2007). Turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä tärkeimpinä pidettiin työilmapiiriä, johtamista, sosiaalista tukea sekä organisaation oikeudenmukaisuutta. Saatavuudelle tärkeimmät tekijät tulosten mukaan olivat taipumus, henkilökohtaiset resurssit ja perhe-työkonflikti, jonka vaikutus koettiin negatiivisena. Kuitenkin merkityksellisyyden ja turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä ilmeni aineistossa enemmän kuin saatavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tätä saattaa selittää saatavuuden tunteeseen vaikuttavien osatekijöiden negatiivinen luonne, erityisesti konfliktit. Siten tuloksista voidaan päätellä, että merkityksellisyyden ja turvallisuuden tunteet ovat merkittävämpiä indikaattoreita työntekijän sitoutumisessa. Tutkimuksen tulokset vahvistavat

muun muassa Crawfordin ym. (2010; 2013) tutkimuksia työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä Mayn ym. (2004) tutkimuksen tuloksia, missä merkityksellisyys ja turvallisuuden tunne vaikuttivat voimakkaammin työntekijän sitoutumiseen kuin saatavuuden tunne.

Toinen tutkimuskysymys on, miten työntekijän sitoutumista voidaan edistää organisaation sisäisin keinoin? Tätä kysymystä lähestyttiin psykologisen työsopimuksen, työntekijäbrändäyksen ja työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella psykologisella työsopimuksella on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen ja sen vahingoittaminen usein johti työntekijän irtisanoutumiseen. Huomion arvoista on, että sopimuksen täyttymistä tärkeämpää on sopimuksen yhdenmukaisuus eli miten työnantajan toimet ja viestintä vastaavat työntekijän oletuksia ja odotuksia. Tutkimustulokset vahvistavat Mangoldin ja Milesin (2007) sekä Chambelin ym. (2016) näkemyksiä siitä, että psykologisella sopimuksella on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen ja sopimuksen vahingoittaminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijän panostuksiin ja lisää työntekijöiden vaihtuvuutta, mutta viestinnän ja toimien yhdenmukaisuuden merkitys tuo uutta näkökulmaa aiheeseen.

Tutkimustulosten mukaan työntekijäbrändäyksen koettiin luovan ennalta-arvattavuutta ja selkeyttä siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja mitä yritys edustaa. Tämän koettiin parantavan työntekijän työstä suoriutumista. Työntekijäbrändäyksellä ei koettu kuitenkaan olevan suoraan sitouttavaa vaikutusta, mutta ennalta-arvattavuus ja selkeys vahvistavat työntekijän turvallisuuden tunnetta. Tutkimuksia tästä näkökulmasta ei ole tehty, joten tutkimuksen tulokset tuovat uutta näkökulmaa työntekijäbrändäyksen ja työntekijän sitoutumisen tutkimukseen. Työntekijäbrändäyksen yhtymäpinnoista ja vaikutuksesta psykologisen merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteeseen tarvitsee lisää tutkimusta. Muilta osin työntekijäbrändäyksen tulokset vahvistivat Mangoldin ja Milesin (2004; 2005) sekä Cervellon ja Lirion (2017) tuloksia siitä, että työntekijäbrändäys parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskyykyä.

Työnantajabrändäyksen koettiin vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen, mutta välitetyn mielikuvan tulee vastata todellisuutta eli työnantajabrändin tulisi pohjautua työntekijäkokemukseen. Rekrytointiin ei työnantajabrändillä koettu olevan vaikutusta tulosten perusteella johtuen alan rekrytointikäytännöistä. Työnantajabrändäyksen osalta tulokset vahvistavat Barrow ja Amblerin (2016) näkemyksiä siitä, että työnantajabrändin tulisi pohjautua kokonaisvaltaiseen ja todenmukaiseen työntekijäkokemukseen, mutta eivät vahvasta näkemystä työnantajabrändin vaikutuksesta työllistystä tiettyyn yritykseen.



Tutkimustulokset vahvistivat Bhasin ym. (2019) näkemystä siitä, että ravintola-alalla työnantajan arvolupauksen tulisi pohjautua työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kaikkiin työntekijän sitoutumista edistäviin keinoihin liittyy voimakkaasti viestintä, joka tutkimustulosten perusteella epäonnistuessaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän sitoutumiseen. Kuten Bailey ym. (2017) tutkimuksessaan huomasivat, on tutkimus viestinnän merkityksestä työntekijän sitoutumiseen vähäistä, mutta tehdyt tutkimukset ovat indikoineet viestinnän merkityksestä työntekijän sitoutumiseen. Viestinnän kriittinen rooli työntekijän sitoutumisessa korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Viestinnän epäonnistuminen lisäsi merkittävistä työntekijän irtisanoutumisaikeita ja onnistuessaan se vahvisti työntekijän sitoutumista.

Kolmas tutkimuskysymys on, miten ravintola-alan erityispiirteet ilmenevät työntekijän sitoutumisessa? Erityispiirteinä tarkasteltiin työntekijöiden vaihtuvuutta, työn epä säännöllisyyttä, matalapalkkaisuutta, kausiluonteisuutta, työn henkistä ja fyysistä kuormittavuutta sekä vuokratyövoiman käyttöä. Vaihtuvuuden koettiin lisäävän muiden työntekijöiden lähtöhaluja, joten vaihtuvuus vaikutti sitoutumiseen heikentävästi. Tutkimusta vaihtuvuuden vaikutuksesta muiden työntekijöiden sitoutumiseen ei kuitenkaan juurikaan ole, joten aihe vaatisi lisää tutkimusta. Työn epäsäännöllisyys heikensi sekä vahvisti työntekijän sitoutumista työntekijän silloisen elämäntilanteen mukaan. Matalapalkkaisuus koettiin heikentävänä tekijänä ja sen nähtiin vähentävän koko alan vetovoimaisuutta. Alan arvostusta tulisi parantaa, jotta alan vetovoimaisuutta ja palkkatasoa saataisiin nostettua. Kausiluonteisuuden ei koettu vaikuttavan sitoutumiseen. Työ koettiin niin fyysisesti kuin henkisesti kuormittavaksi, minkä koettiin heikentävän sitoutumista ainakin pitkällä aikavälillä. Vuokratyövoiman käytöllä koettiin olevan vaikutusta sitoutumiseen, mutta sen vaikutus väheni huomattavasti, jos vuokratyöntekijät olivat tuttuja.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ravintola-alan erityispiirteillä on sekä vahvistavaa että heikentävää vaikutusta. Tuloksissa tuli esiin myös alalla vallitseva voimakas yhteisöllisyys, joka koettiin hyvin positiivisena ja sitouttavana tekijänä. Alan voimakas yhteisöllisyys saattaa syntyä varsinaisen ravintolatyön kuormittavuuden vastapainoksi. Tämä tosin vaatisi lisää tutkimusta. Ravintola-alan piirteitä, erityisesti vuokratyöntekijöiden käyttöä, ei ole juurikaan aiemmin tutkittu työntekijän sitoutumisen kontekstista ja lisäksi suurin osa tutkimuksesta on keskittynyt hotellialaan (esim. Yang ym. 2015; Altinay ym. 2019), joten tutkimus tuo uutta näkemystä ja ymmärrystä ravintola-alan piirteiden vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen.

Tutkimusten tulosten perusteella sitoutuminen on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa niin työntekijän asenne ja elämäntilanne kuin työnantajan toimet ja viestintä. Onkin huomioitavaa, että sitoutuminen alkaa yksittäisen henkilön kokemuksesta niin itse työstä kuin organisaatiosta ja se tulee erottaa ihmisen yksilöllisestä luonteesta. Siten se käsittää itse yksilön eikä massoja ja se on henkilökohtainen päätös, jota ei voi valtuuttaa tai pakottaa. (Kahn 1990; Shuck & Wollard 2010, 102.) Yksilöllisyys tuo siten myös haasteen tähän tutkimukseen, koska vastaukset ovat yksilöllisiä, siksi tutkimustuloksista ei voi tehdä sellaisenaan vankkoja yleistettäviä johtopäätöksiä.

## 8.2 Tutkielman liikkeenjohdolliset implikaatiot

Sitoutunut henkilöstö on strateginen kilpailuetu, jolla voidaan erottua palvelualalla muista kilpailijoista. Ei siis ole yllätys, että ammatinharjoittajat ovat hyvin kiinnostuneita työntekijän sitoutumista edistävästä toimista. (Kumar & Pansari 2015, 68.) Kuitenkaan nykyaikainen henkilöstöjohtaminen tulkinnoissaan ei huomioi nykyajan nopeatempoista ja palvelukeskeistä yhteiskuntaa, johon kuuluu suuri määrä matalan palkkatason ja matalan ammattitaidon työpaikkoja. Onkin elintärkeää, että organisaatiot tunnistavat ja hyödyntävät käytettävissään olevia kykyjä. Keskustelua käydäänkin tulisiko henkilöstöjohtamisen ja sitouttamistoimien painopisteen olla koko työvoimaa koskeva vai kohdistettuna tiettyihin rooleihin tai ihmisiin. (Sheehan ym. 2018,32.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaation toimet, joilla pyritään parantamaan työntekijöiden sitoutumista, tulisi olla kohdistettu yksilöihin eikä työntekijöitä tulisi ajatella massana. Täten on hyvin tärkeää, että työnantaja tuntee työntekijänsä ja heidän eri elämäntilanteensa, jotta sitouttamistoimet pystytään kohdistamaan oikein. Toimien tulisi lisäksi luoda työntekijälle tunne, että hänen työpanoksensa on huomioitu ja sitä arvostetaan. Yksilöllisen luonteen vuoksi ei aineiston perusteella voida antaa yleispäteviä käytännön toimia, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista. Mutta viestintä ja dialogi henkilöstön kanssa tulisi kuitenkin olla toiminnan lähtökohtana.

Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota enemmän psykologiseen työ sopimukseen ja työnantajabrändiin, jotka koettiin tutkimustulosten perusteella tärkeiksi. Organisaation työnantajabrändin tulisi perustua organisaatiokulttuuriin ja identiteettiin, joiden perusteella pystytään muodostamaan houkutteleva ja todenmukainen arvolupaus, joka perustuu työntekijäkokemukseen. On huomioitava, että työnantajabrändin tulisi pohjautua niihin tekijöihin, joista työntekijän sitoutuminen muodostuu. Myös viestinnän on oltava

yhdenmukaista niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Tätä kautta myös työntekijät kokevat, että psykologista työsopimusta kunnioitetaan, kun viestintä ja toimet ovat yhdenmukaisia.

On todella tärkeää huomioda, että ravintola-alalla vallitsee työntekijöiden kesken voimakas yhteisöllisyys, jolloin organisaation laiminlyönnit, psykologisen työsopimuksen vahingoittamiset leviävät WOMin avulla hyvin nopeasti. Tämän vuoksi olisi hyvin tärkeää, että viestinnän ja toimien johdonmukaisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota.

### **8.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia**

Tämän tutkielman rajoitteet liittyvät valittuun tutkimusmenetelmään, tutkielman rajauksiin ja aineiston rajallisuuteen. Valittu tutkimusmenetelmä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja abduktiivinen lähestymistapa antaa syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, mutta antaa tilaa tutkijan omille tulkinnoille. Tulkintoihin vaikuttavat tutkijan omat kokemukset ja ennakkokäsitykset. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus tuo haasteensa tutkimuksen reliabiliteetille ja validiteetille, joten tutkimuksen laadukkuutta täytyy arvioida muilla keinoilla.

Tutkielman siirrettävyys luo tämän toisen rajoitteen, koska tutkimustulokset perustuivat yksilöllisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, eivät tulokset sellaisenaan ole yleistettävissä. Haastateltavat ovat 29–42-vuotiaita ja työuraa on takana kaikilla lähemmäs kymmenen vuotta. Tutkimus ei siis ota huomioon nuoria juuri alalle tulleiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tuloksista kävi myös ilmi, että työntekijöiden asenteet ja yksilölliset elämäntilanteet vaikuttavat voimakkaasti sitoutumiseen.

Aineiston rajallisuus tuo toisen rajoitteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on usein rajallisempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineiston koko oli kuitenkin riittävä tämän aineiston saturoitumiseksi, mutta suuremmalla otoksella ja kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen voisi saada tarkempia ja yleistettävämpiä tuloksia ravintola-alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Rajoitteet luovat myös jatkotutkimusaiheita. Tutkielman teon aikaan puhjennut koronaepidemia jouduttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Se on kuitenkin vaikuttanut ravintola-alaan ennen näkemättömällä tavalla. Koronan vaikutuksia alaan ja työntekijöiden sitoutumiseen tulisi tutkia, mutta vaikutukset ovat havaittavissa vasta muutaman vuoden päästä. Myös vaihtuvuuden vaikutusta työilmapiiriin ja muiden työntekijöiden sitoutumiseen tarvitsisi lisää tutkimusta. Lisäksi työntekijäbrändäykseen liittyvää tutkimusta on varsin vähän, joten sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen tarvitsee lisää tutkimusta.

## LÄHTEET

- Ali, J. – Nath, T. (2013) Factors affecting consumers' eating-out choices in India: implications for the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*. Vol. 16 (2), 197–209.
- Allen N.J. – Meyer J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63(1), 1–18.
- Altinay, L. – Dai, Y-D. – Chang, J. – Lee, C-H. – Zhuang, W-L. – Liu, Y-C. (2019) How to facilitate hotel employees' work engagement: the roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International journal of contemporary hospitality management*, Vol.31 (3), 1525–1542.
- American Marketing Association, Dictionary (2018) Letter B.<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>, haettu 19.10.2018
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- Agarwal, U. A. – Gupta, V. (2018) Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, Vol. 47 (2), 353–377.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Bakker, A. B – Albrecht, S. L. – Leiter, M. P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.20 (1), 4–28.
- Bakker, A.B – Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, Vol.22 (3), 309–328.
- Bakker, A.B. – Emmerik, H. van – Euwema, M. C. (2006) Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and occupations*, Vol.33 (4), 464–489.
- Bakker, A. B. – Sanz-Vergel, A. I. (2013) Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of vocational behavior*, Vol.83 (3), 397–409.
- Bailey, C. – Madden, A. – Alfes, K. – Fletcher, L. (2017) The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, Vol.19 (1), 31–53.

- Barrow, S. – Ambler, T. (2016) The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader*, (Q2), 20–23.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2. uud. p. Wiley, Hoboken, NJ.
- Baruch, Y. (1998) Walking the tightrope: strategic issues for human resources. *Long range planning*, Vol.31 (3), 467–475.
- Bergström, S. – Leppänen A. (1997) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Bhasin, J. – Mushtaq, S. – Gupta, S. (2019) Engaging employees through employer brand: an empirical evidence. *Management and Labour Studies*, Vol.44 (4), 417–432.
- Bledow, R. – Schmitt, A. – Frese, M. – Kühnel, J. (2011) The affective shift model of work engagement. *Journal of applied psychology*, Vol.96 (6), 1246–1257.
- Borah, N. – Barua, M. (2018) Employee engagement: a critical review of literature. *Journal of Organisation & Human behavior*, Vol. 7 (4), 22–30.
- Bradley, G. L. – Sparks, B. A. – Weber, K. (2016) Perceived prevalence and personal impact of negative online reviews. *Journal of Service Management*, Vol.27 (4), 507–533.
- Bridger, E. (2015) *Employee engagement*. Kogan Page Limited, London.
- Cascio W. F. (2014) Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, Vol. 17 (2), 121–128
- Cervellon, M-C. – Lirio, P. (2017) When employees don't 'like' their employers on social media. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58 (2), 63–70.
- Cesário, F. – Chambel, M. J. (2017) Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management April*, Vol.24 (2), 152–158.
- Chambel M. J. – Lorente, L. – Carvalho, V. – Martinez, I. M. (2016) Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 (1), 79–94.
- Chauhan, V. – Mahajan, S. (2013) Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, Vol. 6 (2), 34–43.

- Conway, N. – Guest, D. – Trenberth, L. (2011) Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79 (1), 267–276.
- Crawford, E. R. – LePine, J.A. – Rich, B. L. (2010) Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, Vol.95 (5), 834–848.
- Crawford, E. R. – Rich, B. L. – Buckman, B. – Bergeron, J. (2013) The antecedents and drivers of employee engagement. Teoksessa: *Employee engagement in theory and practice*, toim. Catherine Truss – Rick Delbridge – Kerstin Alfes – Amanda Shantz – Emma Soane, 57–81. Routledge, London.
- Dabirian, A. – Kietzmann, J. – Diba, H. (2017) A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, Vol. 60 (2), 197–205.
- Dechawatanapaisal, D. (2018) Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, Vol.47 (3), 675–693.
- Deepa, R. – Rupashree, B. (2017) A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, Vol. 18 (3S) S75–S94.
- DiPietro, R. B. (2017) Restaurant and foodservice research: a critical reflection behind and an optimistic look ahead. *International journal of contemporary hospitality management*, Vol. 29 (4), 1203–1234.
- DiPietro, R. B. – Milman, A. (2004) Hourly employee retention factors in the quick service restaurant industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 5 (4), 31–51.
- Duunitori (2018a) Työelämäutkija suosittelie: ”Älä sitoudu yhteen työpaikkaan!”. <<https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen>>, haettu 19.9.2019.
- Duunitori (2018b) Rekrytoinnin hinta ja arvo. <<https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytoinnin-hinta-ja-arvo>>, haettu 19.9.2019.
- Edwards, J. S. A. (2013) The foodservice industry: Eating out is more than just a meal. *Food Quality and Preference*, Vol. 27 (2), 223–229.
- Eldor, L. - Vigoda-Gadot, E. (2017) The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.28 (3), 526–552.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2018) EK:n yritysksely: Jo lähes 70 % yrityksistä koh-taa rekrytointivaikeuksia. <<https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2018/08/24/ekn->

yrittiskysely-jo-lahes-70-yrityksista-kohtaa-rekrytointivaikeuksia/>, haettu 29.9.2018.

Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative Methods in Business Research*. 2nd ed. Sage Publications, London.

Eskola, J. – Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8.p. Vastapaino, Tampere.

Flick, U. (2018) *An introduction to qualitative research*. 6<sup>th</sup> ed. Sage Publications Ltd, London.

Gaddam, S. (2008) Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, Vol. 2 (1), 45–55.

Gallup.com (2017) State of global workplace. Gallup. <<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>>, haettu 9.10.2019.

Giunchi, M. – Emanuel, F. – Chambel, M. J. – Ghislieri, C. (2016) Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs): gender differences. *Career development international*, Vol.21 (1), 3–18.

Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1975) Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (2), 159–170.

Hakanen, J. J. – Roodt, G. (2010) Using the job demands-resources model to predict engagement: analysing a conceptual model. Teoksessa: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. toim. Bakker, A. B. – Leiter, M. P., 85–101. Psychology Press, Hove.

Hakanen, J.J. – Schaufeli, W.B. – Ahola, K. (2008) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and stress*, Vol.22 (3), 224–241.

Halbesleben, J. R. B. (2010) A meta-analysis of work engagement: relationship with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. toim. Bakker, A. B. – Leiter, M. P., 102–117. Psychology Press, Hove.

Han, S. J. – Bonn, M. A. – Cho, M. (2016) The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 52, 97–106.

- Heikkinen, V. A. – Kortelampi, S. – Verhelä, P. (2015) Vieraanvaraisuusalan peruskäsitteet. <<https://docplayer.fi/580086-Vieraanvaraisuusalan-peruskasitteet-4-2-2015-v-a-heikkinen-sari-kortelampi-pauli-verhela.html>>, haettu 19.10.2018.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita. 15 uud.p.* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hoppe, D. (2018) Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management* Vol. 27 (4), 452–467.
- Jabeen, F. – Behery, M. – Abu Elanain, H. (2015) Examining the relationship between the psychological contract and organizational commitment: the mediating effect of transactional leadership in the UAE context. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.23 (1), 102–122.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, Vol. 33 (4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992) To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human relations*, Vol.45 (4), 321–349.
- Keller, K. L. (2003) *Strategic brand management – building, measuring and managing brand equity*. 2. painos. Pearson Education International, Upper Sadle River.
- Kim, S. H. – Laffranchini, G. – Wagstaff, M. F. – Jeung, W. (2017) Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.32 (1), 45–60.
- Kimpakorn, N. – Tocquer, G. (2010) Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 (5), 378–388.
- Korkman, S. (2017) Suomen kieli on syrjäytymässä ravintoloissa – syynä työvoimapula ja trendi. <<https://www.lansivayla.fi/artikkeli/547759-suomen-kieli-on-syrjayty-massa-ravintoloissa-syyna-tyovoimapula-ja-trendit>>, haettu 14.11.2018.
- Kotler P. – Bowen, J. – Makens, J. (1996) *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall, Upper Sadle River.
- Kulikowski, K. – Sedlak, P. (2020) Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current psychology*, Vol.39 (1), 343–353.



- Kumar, V. – Pansari, A. (2015) Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, Vol.56 (4), 66–72.
- Kumar, V. – Pansari, A. (2016) Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, Vol. 53 (4), 497–514.
- Lee, C. – Hallak, R. – Sardeshmukh, S.R. (2016) Drivers of success in independent restaurants: A study of the Australian restaurant sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 29, 99–111.
- Lehtivuori, A. (2019) Työmotivaatio: Itseohjautuvuuden motivaatioteorian näkemys yksilön motivaatioon – luento 14.10.2019. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Leiter, M. P. – Bakker, A. B. (2010) Work engagement: introduction. Teoksessa: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. toim. Bakker, A. B. – Leiter, M. P., 1–9. Psychology Press, Hove.
- Lievens, F. – Slaughter, J. (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3 (1), 407–440.
- Lub, X. D. – Bal, P. M. – Blomme, R. J. – Schalk, R. (2016) One job, one deal ... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.27 (6), 653–680.
- Mahmood, M. – Uddin, Md. A. – Fan, L. (2019) The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management decision*, Vol.57 (3), p.741–764.
- Mai, K. M. – Ellis, A.P. J. – Christian, J. S. - Porter, C. O. L. H (2016) Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of applied psychology*, Vol.101 (8), 1067–1081.
- Mangold, W. G. – Miles, S. J. (2007) The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizon*, Vol. 50 (5), 423–433.
- Mandhanya, Y. – Shah, M. (2010) Employer branding: a tool for talent management. *Global Management Review*, Vol. 4 (2), 43–48.
- MaRa (2018a) Ura- ja koulutuspolut. <<https://mara.fi/nuoret>>, haettu 19.10.2018.
- MaRa (2018b) Kilpailukyky kuntoon: Matkailu- ja ravintola-alan hallitusohjelmatavoitteet 2019. <<https://indd.adobe.com/view/67e92877-8b0e-407b-bc47-0bb27da6b976>>, haettu 13.11.2018.

- MaRa (2019a) Ravintola yritysten määrä. <<https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>>, haettu 17.11.2019.
- Mara (2019b) Työllisten määrä. <<https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>>, haettu 17.11.2019.
- May, D. R – Gilson, R. L. – Harter, L. M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol.77 (1), 11–37.
- Mealey, L. (2017) A History of the Restaurant Part One. <<https://www.thebalancesmb.com/a-history-of-the-restaurant-part-one-2888654>>, haettu 10.11.2018.
- Menguc, B. – Auh, S. – Yeniaras, V. – Katsikeas, C. S. (2017) The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.45 (3), 428–451.
- Miles, S. J. – Mangold, G. (2004) A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.3 (2-3), 65–87.
- Miles, S. J. – Mangold, W.G. (2005) Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, Vol.48 (6), 535–545.
- Moroko, L. – Uncles, M. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (3), 160–175.
- Mosley, R. (2007) Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (2), 123–134.
- Nishanthi, H. M. – Kailasapathy, P. (2018) Employee commitment: the role of organizational socialization and protean career orientation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, Vol. 5 (1), 1–27.
- PAMin vetovoimabarometri (2017). TNS Gallup Oy:n kysely. <[https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/pam\\_vetovoimabarometri\\_30112017.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/pam_vetovoimabarometri_30112017.pdf)>, haettu 16.9.2018.
- PAM (2017) Palvelualojen taskutilasto 2017. <<https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/palvelualojen-taskutilasto-2017.pdf>>, haettu 9.10.2018.
- Parsa, H. G. – Self, J. T. – Njite, D. – King, T. (2005) Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46 (3), 304–322.
- Pihlanto, P. (1994) The action-oriented approach and case study method in management studies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.10 (4), p.369–382.

- Pitkänen, S. – Luoma, L. – Järvensivu, A. – Arnkil, R. (2009) *Moni-ilmeiset rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 15/2009, Helsinki.
- Punjaisri, K. – Wilson, A. (2011) Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1521–1537.
- Raj, A. – Jyothi, P. (2011) Internal branding: exploring the employee perspective. *Journal of economic development, management, IT, finance, and marketing*, Vol.3 (2), 1–27.
- Rauramo, U. (2014) *Lautasta laajemmalle*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Reynolds, D. – Merritt, E. A. – Gladstein, A. (2004) Retention tactics for seasonal employers: An exploratory study of U.S.-based restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 28 (2), 230–241.
- Robertson, A. – Khatibi, A. (2012) By design or by default: Creating the employer identity. *IUP Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4), 31–47.
- Rousseau (1995) *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks.
- Ruokatieto (2018) Ravintolaelämä käynnistyy keisarikunnassa. <<https://www.ruokatieto.fi/ruokakulttuuri/gastronominen-suomi/ruokakulttuurin-muutos-helsingissa/ravintolaelama-kaynnistyy-keisarikunnassa>>, haettu 10.11.2018.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2001) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 (1), 54–67.
- Räsänen, P. (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimus menetelmienpyörteissä*, toim. Räsänen, P. – Anttila, A-H. – Melin, H., 85–102. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Saks, A.M (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (7), 600–619.
- Schaufeli, W.B. (2013) What is engagement? Teoksessa: *Employee engagement in theory and practice*, toim. Catherine Truss – Rick Delbridge – Kerstin Alfes – Amanda Shantz – Emma Soane, 15–35. Routledge, London.
- Schaufeli, W. B – Salanova, M. – González-romá, V. – Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol.3 (1), 71–92.

- Schoemaker, P. J. H. – Krupp, S. (2015) The Power of Asking Pivotal Questions. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56 (2), 39–47.
- Shantz, A. – Alfes, K. – Truss, C. – Soane, E. (2013) The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International journal of human resource management*, Vol.24 (13), 2608–2627.
- Sheehan, M. – Grant, M – Garavan, T. (2018) Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 (1), 28–41.
- Sherman, U. P. – Morley, M. J. (2015) On the formation of the psychological Contract: a schema theory perspective. *Group & Organization Management*, Vol.40 (2), 160–192.
- Shirom, A. (2010) Feeling energetic at work: on vigor's antecedents. Teoksessa: Work engagement: A handbook of essential theory and research. toim. Bakker, A. B. – Leiter, M. P., 69–84. Psychology Press, Hove.
- Shuck, B. – Reio Jr, T. G (2014) Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21(1), 43–58.
- Shuck, B. – Reio Jr, T. G. – Rocco, T. S. (2011) Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, Vol. 14 (4), 427–445.
- Shuck, B. – Wollard, K. (2010) Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human resource Development Review*, Vol. 9 (1), 89–110.
- Sinkovics, R. R. – Penz, E. – Ghauri, P. N. (2009) Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *Management international review*, Vol.48 (6), 689–714.
- Soanea, E. – Truss, C. – Alfes, K. – Shantz, A. – Reese, C. – Gatenbyf, M. (2012) Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, Vol. 15 (5), 529–547.
- Sobral, F. – Ng, E. S. – Castanheira, F. – Chambel, M. J. – Koene, B. (2020) Dealing with temporariness: generational effects on temporary agency workers' employment relationships. *Personnel review*, Vol. 49 (2), 406–424.

- Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88 (3), 518–528.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2020) Ravintoloiden aukioloon ja anniskeluaikoihin uusia rajoituksia 8.10. lukien koronavirustilanteen vuoksi. <<https://stm.fi/-/ravintoloiden-aukioloon-ja-anniskeluaikoihin-uusia-rajoituksia-8.10.-lukien-koronavirustilanteen-vuoksi>>, haettu 8.10.2020
- Stanley, L. – Vandenberghe, C. – Vandenberg, R. – Bentein, K. (2013) Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82 (3), 176–187.
- Steinmetz, S. – deVries, D. H. – Tijdens, K. G. (2014) Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human resources for health*, Vol.12 (1), 23–43.
- Terglav, K. – Konečnik Ruzzier, M. – Kaše, R. (2016) Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.54, 1–11.
- Tilastokeskus (2008) Pääluokat – Toimialaluokitus 2008. <<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/5610.html>>, haettu 14.11. 2018.
- Tilastokeskus (2020) Työllisyys ja työttömyys vuonna 2019. <[http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html)>, haettu 24.8.2020.
- Tsui, P-L. – Lin, Y-S. – Yu, T-H. (2013) The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, Vol. 41(3), 443–452.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. uud.laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Valtioneuvosto (2020) Ravintolat sulkeutuvat koko maassa perjantaina puolen yön aikaan koronavirusepidemian vuoksi. <<https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ravintolat-sulkeutuvat-koko-maassa-perjantaina-puolen-yon-aikaan-koronavirusepidemian-vuoksi>>, haettu 23.7.2020
- Valvira (2018) Mikä muuttuu alkoholijuomien anniskelussa, vähittäismyynnissä ja markkinoinnissa 1.3.2018? <<https://www.valvira.fi/-/mika-muuttuu-alkoholijuomien-anniskelussa-vahittaismyynnissa-ja-markkinoinnissa-1-3-2018->>, haettu 14.11.2018.

- Vance, R.J. (2006) *Employee engagement and commitment*. the SHRM Foundation, Alexandria.
- Walumbwa, F. O. – Hsu, I-C. – Wu, C. – Misati, E. – Christensen-Salem, A. (2019) Employee service performance and collective turnover: Examining the influence of initiating structure leadership, service climate and meaningfulness. *Human relations*, Vol.72 (7), 1131–1153.
- Wellton, L. – Jonsson, I. M. – Walter, U. – Svingstedt, A. (2017) Restaurant practices – time, planning, knowledge and dreams. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 17 (3), 297–311.
- WHO (2020) Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>, haettu 18.10.2020.
- Xanthopoulou, D. - Bakker, A. B – Demerouti, E. – Schaufeli, W. B. (2007) The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, Vol.14 (2), 121–141.
- Xanthopoulou, D. – Bakker, A. B. – Demerouti, E. – Schaufeli, W. B. (2009) Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of vocational behavior*, Vol.74 (3) 235–244.
- Yang, J-T. – Wan, C-S. – Wu, C-W. (2015) Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 15 (4) 267–280.
- Yle (2017) HOK-Elanto sai kymmeniä uusia kokkeja Filippiineiltä: minimipalkka 1300 euroa kuussa. <<https://yle.fi/uutiset/3-9615499>>, haettu 14.11.2018.
- Yle (2018) Suomalaisten juominen ravintoloissa sukeltanut 20 vuotta – selvitys ehdottaa ratkaisuksi veroalea, joka laskisi oluttuopin hintaa. <<https://yle.fi/uutiset/3-10503797>>, haettu 7.8.2020.
- Yle (2019) Suomessa on nyt huutava pula ravintola-alan työntekijöistä – ravintoloitsija lupasi Facebookissa 400 euroa sille, joka löytää työntekijän. <<https://yle.fi/uutiset/3-10813429>>, haettu 17.11.2019.
- Yle (2020) Ravintolat aukeavat maanantaina – Lue tästä korona-ajan uudet säännöt <<https://yle.fi/uutiset/3-11376989>>, haettu 23.7.2020
- Young, J. C – Rose, D. C. – Mumby, H. S. – Benitez-Capistros, F. – Derrick, C. J. – Finch, T. – Garcia, C. - Home, C. – Marwaha, E. – Morgans, C. – Parkinson, S. – Shah, J. - Wilson, K. A. – Mukherjee, N. (2018) A methodological guide to using

and reporting on interviews in conservation science research. *Methods in ecology and evolution*, Vol.9 (1), 10–19.

Zhao, X. – Ghiselli, R. (2016) Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International journal of contemporary hospitality management*, Vol.28 (2), 305–326.

Özçelik, G. (2015) Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, Vol.10 (3), 99–107.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko teemahaastattelulle

#### Alustus

1. Minkä ikäinen olet?
2. Yrityksen toimenkuva, minkä tyyppinen ravintola?
3. Kauanko olet toiminut nykyisellä työnantajalla, mitä teet?
4. Kauanko olet työskennellyt ravintola-alalla? Monessako eri paikassa?
5. Oletko ollut jossakin selvästi kauemmin kuin muissa?

### Teema 1: Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

1. Jos mietit ravintolaa/työpaikkaa, josta olet lähtenyt, mikä on saanut sinut lopettamaan kyseisessä paikassa?
2. Jos mietit ravintolaa/työpaikkaa, jossa olet ollut pitkään, mikä on saanut sinut pysymään pitkään?
3. Jos mietit ravintolaa/työpaikkaa, josta et haluaisi lähteä, mikä saisi sinut sitoutumaan tähän työpaikkaan?
  - mikä saa sen aikaan?
  - yritys itsessään, sen arvot, oikeudenmukaisuus, työilmapiiri, sosiaalinen, palaute, palkitseminen, kehittymismahdollisuudet, autonomisuus jne.?
4. Koetko olevasi sitoutunut itse työhön?
  - Miksi? Miksi et?
  - Mikä sen on saanut aikaan?
  - Onko se muuttunut?
5. Mitä sitoutuminen sinulle merkitsee? Miten se ilmenee työssäsi?



## **Teema 2: Organisaation toimien vaikutus työntekijän sitoutumiseen**

1. Jos mietit nykyistä ja entisiä työpaikkojasi, onko työnantaja toimillaan edistänyt sitoutumistasi? Miten?
  - Onko kuva yrityksestä ja siellä työskentelystä vastannut itsellesi syntyneitä mielikuvia ja odotuksia? Koetko, että sillä olevan merkitystä sitoutumiseesi? Miten?
  - Koetko, että työnantaja on viestinyt selkeästi, mitä sinulta odotetaan? Tiedätkö mikä on yrityksen edustama mielikuva?
  - Onko työnantajan antama kuva itsestään työnantajana vastannut todellisuutta? Onko se vaikuttanut päätökseesi työllistyä kyseisessä yrityksessä ja sitoutumiseesi?
2. Jos mietit nykyistä ja entisiä työpaikkojasi, onko työnantaja toimillaan vähentänyt sitoutumistasi? Miten?
3. Jos mietit nykyistä ja entisiä työpaikkojasi, mitä tehtiin eri tavoin paikoissa, joissa olit sitoutunut ja silloin kuin et ollut?

## **Teema 3: Ravintola-alan erityispiirteiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen**

1. Jos mietit nykyistä tai entistä työpaikkaasi, onko näissä paikoissa ollut suuri vaihtuvuus? Jos on, miten se on vaikuttanut sitoutumiseesi?
2. Jos mietit nykyistä tai entistä työpaikkaasi, koetko työn epäsäännöllisyyden vaikuttavan sitoutumiseesi? Miten?
3. Entä koetko, että matalapalkkaisuuden vaikuttavan sitoutumiseesi? Entä kausiluonteisuuden?
4. Koetko fyysisen ja henkisen kuormittavuuden vaikuttavan sitoutumiseesi?
5. Ravintoloissa käytetään paljon vuokratyövoimaa, koetko tämän vaikuttavan sitoutumiseesi? Miten?
6. Oletko ollut muilla aloilla töissä? Onko sitoutuminen siellä ollut helpompaa, vaikeampaa tai erilaista? Miten?